

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student: Bc. Martina Hemzalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Hemzalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 6 a 7, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 5 mi byly dány k dispozici společností Prestar.

V Ostravě 24. 4. 2012

.....

Bc. Martina Hemzalová

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	6
2.1. Metodologie práce.....	6
2.2. Řízení lidských zdrojů	6
2.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů	7
2.2.2. Personální činnosti.....	8
2.2.3. Přínosy oddělení lidských zdrojů pro organizaci	8
2.3. Učení	9
2.3.1. Zdroje učení.....	10
2.4. Přínosy profesní přípravy a rozvoje zaměstnanců	10
2.5. Formování pracovních schopností zaměstnance podniku.....	11
2.6. Cyklus vzdělávání	12
2.6.1. Identifikace potřeby vzdělávání.....	13
2.6.2. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků	16
2.6.3. Realizace vzdělávacího procesu	17
2.6.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....	19
2.7. Funkce a oblasti vzdělávání	21
2.8. Metody vzdělávání	23
2.8.1. Metody vzdělávání při výkonu práce	23
2.8.2. Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště	24
2.8.3. Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	25
2.9. Efektivita prostředků vydaných na vzdělávání	28
2.10. Trendy ve vzdělávání	30
2.10.1. Učící se organizace	30
2.10.2. Just in time ve vzdělávání.....	32
2.10.3. Standardizované kurzy.....	32
2.10.4. On-line nákupy vzdělávacích aktivit	33
2.10.5. Důraz na diferenciaci a zakázková řešení.....	33
2.11. Role a zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj ve společnosti	33
3. Charakteristika organizace	35
3.1. Zaměstnanci podniku	36

4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	38
4.1. Systém vzdělávání ve společnosti Prestar.....	38
4.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání.....	39
4.1.2. Plánování vzdělávání.....	40
4.1.3. Realizace vzdělávacích aktivit.....	42
4.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....	42
4.2. Náklady na vzdělávání	43
4.3. Analýza dotazníkového šetření	43
5. Návrhy a doporučení.....	51
5.1. Identifikace potřeb vzdělávání	51
5.2. Individuální vzdělávací plán	52
5.3. Hodnocení vzdělávacích aktivit.....	53
5.4. Proškolení personalisty	54
6. Závěr.....	55
Seznam použité literatury	56
Seznam zkratk.....	58
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	59
Seznam příloh	60

1. Úvod

V současnosti je předpokladem úspěchu společnosti schopnost růst, rozvíjet se a neustále se zlepšovat. Nejdůležitějším aktivem organizace se stává nehmotný majetek. Velkou hodnotu mají pro společnost vzdělaní zaměstnanci, kteří umí spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet své znalosti. Vzdělaní zaměstnanci se tak stávají konkurenční výhodou.

Podle Vodáka (2011) v současné době odeznívá šok ze světové krize a pro organizace vzniká prostor pro zvážení dalších kroků, které budou směřovat k udržení a posílení konkurenceschopnosti podniků na trhu. Pro přežití budou muset organizace upravit své portfolio výrobků či služeb. Společnosti si musí uvědomit, že krize jednou skončí a kdo neustane v podpoře rozvoje svých zaměstnanců, bude mít náskok proti podnikům, které ustrnuly.

Téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsem si pro svou diplomovou práci zvolila z důvodu jeho aktuálnosti a perspektivnosti. Toto téma je pro mě také zajímavé z důvodu, že získané poznatky bych mohla uplatnit ve svém pozdějším pracovním životě.

Cílem této diplomové práce je analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a formulace návrhů a doporučení na jeho zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována vysvětlení teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První kapitolu druhé části práce tvoří charakteristika organizace Prestar, s. r. o. Další kapitola je zaměřena na analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Informace k této části jsou získány z interních materiálů společnosti, prostřednictvím rozhovorů s vedoucím ekonomického oddělení a dotazníkového šetření. Poslední kapitola obsahuje návrhy a doporučení týkající se zlepšení vzdělávacího procesu v organizaci.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1. Metodologie práce

Při tvorbě diplomové práce využiji různé informační zdroje a techniky sběru dat. Informace nejdříve budu čerpat z odborné literatury, která bude základem pro zpracování teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Informace pro charakteristiku organizace a analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci získám prostřednictvím rozhovorů s personalistou společnosti a studiem interních materiálů společnosti. Jako další zdroj informací bude dotazníkové šetření, v němž budu zjišťovat spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.

Na základě studia teoretických východisek a analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci se pokusím společnosti Prestar, s. r. o. navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti.

2.2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga (2002, s 27) definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení k jejich cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou učící se organizací.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k zaměstnaneckým vztahům je unitaristický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Dle Kaňákové (2000) personální politika představuje postup realizace řízení lidských zdrojů a lze jí chápat dvojím způsobem:

- jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování a která se dotýkají oblasti práce a lidského činitele,
- nebo jako soubor opatření, jimiž subjekt personální politiky ovlivňuje oblast práce a lidského činitele a usměrňuje chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

Koubek (2000) tvrdí, že stěžejním úkolem podnikového řízení je shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních informačních a lidských zdrojů. Personální řízení tvoří část podnikového řízení, která je zaměřena na vše týkající se člověka v jeho pracovním procesu. Jedná se o jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování, propojování jeho činností, výsledky jeho práce, pracovní schopnosti a chování, vztahy k vykonávané práci, jeho personální a sociální rozvoj.

2.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2000) je neobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů výkonnost podniku a neustálé zvyšování jeho výkonnosti. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na následující činnosti:

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům na pracovní místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka, který je na toto pracovní místo zařazen a aby tento člověk byl flexibilní a uměl se přizpůsobit měnícím se požadavkům.
- Optimální využití pracovních sil v podniku. Jedná se zde především o optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.
- Formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v podniku, kde patří např. rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek a zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.2.2. Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru, který tyto činnosti zajišťuje, organizuje a koordinuje. Pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení, kontroluje a usměrňuje a rovněž vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Personální útvar je tedy odpovědný za existenci personálních činností, za jejich fungování a účelné sloužení potřebám řízení. Koubek (2000) uvádí čtrnáct personálních činností:

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- podnikové vzdělávání pracovníků,
- organizace pracovních vztahů,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.2.3. Přínosy oddělení lidských zdrojů pro organizaci

Řízení lidských zdrojů je nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku. Pomocí personální práce je zlepšováno využití pracovních sil, rozvíjí se pracovní schopnosti pracovníků a mění jejich přístup k práci lepším využitím kapitálu, materiálu, energie a informací. Koubek (2000) tvrdí, že personální práce má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku podniku, který souvisí s:

- redukováním výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce,
- snižováním absence a zaváděním programů, které snižují výdaje za neodpracovanou dobu,
- eliminací ztrát pomocí důsledného popisu pracovního postupu,

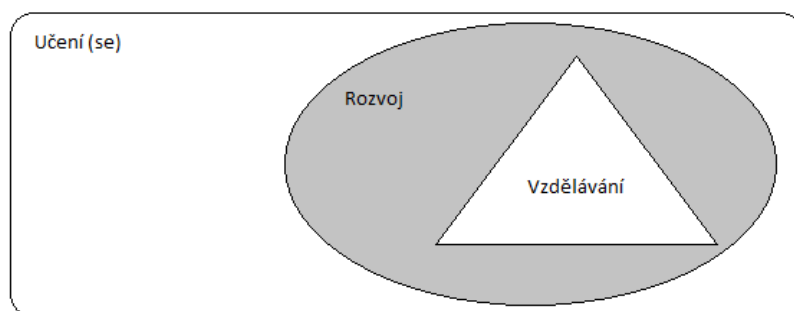
- minimalizací fluktuace pracovníků a souvisejících nákladů, pomocí vytváření příznivé pracovní atmosféry,
- efektivními programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, které snižují počet úrazů,
- vzděláváním a rozvojem pracovníků, napomáhajícím zvýšit hodnotu pracovníků a zlepšit jejich práci,
- snížením plýtvání pomocí odstranění špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci,
- uzavíráním pracovního poměru s nejlepšími uchazeči o práci,
- formování podnikové pracovní síly, která je schopna plnit podnikové úkoly,
- uplatňováním stimulujícího systému odměňování,
- podněcováním pracovníků k prezentaci svých nápadů a návrhů,
- vhodným propojováním činností pracovníků, organizací práce a vytvářením pracovních týmů.

2.3. Učení

Hroník (2007) vysvětluje rozdíly mezi pojmy učení, rozvoj a vzdělávání.

- *Učení (se)* je proces změny zahrnující nové vědění i konání. K učení dochází organizovaně i spontánně bez vědomí člověka. Učení zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.
- *Rozvoj* je dosažením žádoucí změny pomocí učení se.
- *Vzdělávání* je jedním ze způsobů učení se, vyznačující se organizovaností a institucionalizovaným způsobem. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec.

Obr. 2.3.: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (2007, str. 31)

2.3.1. Zdroje učení

Hroník (2007) rozlišuje dva druhy učení: spontánní a záměrné (organizované). Mix těchto dvou druhů umožňuje proaktivní učení, pro které existují tři zdroje: údiv, zkušenost a kritické myšlení.

2.4. Přínosy profesní přípravy a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a kvalifikační rozvoj je považován za nespornou konkurenční výhodu. Stýblo (2008) rozlišuje přednosti vzdělávání a rozvoje z hlediska podniku a z hlediska zaměstnance.

Přednosti pro podnik

- Vyšší výkonnost a s tím související příznivější hospodářské výsledky.
- Zlepšení znalostí a dovedností zaměstnanců na všech stupních řízení.
- Snadnější určování cílů zaměstnanci a řešení úkolů.
- Vytvoření příznivého ohlasu a pověsti podniku.
- Zlepšení vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými.
- Zlepšení komunikace mezi útvary a jednotlivci.
- Vytvoření příležitostí lidem k sebeuplatnění, odbornému rozvoji a zvyšování odměňování.
- Vytvoření soudržnosti ve skupinách a podpora týmové práce.
- Podpora rozvoje podniku.
- Rozvoj podniku prostřednictvím povyšování z vlastních personálních zdrojů.
- Vyvinutí smyslu pro zodpovědnost vůči podniku.
- Zvýšení podnikové morálky a dobré atmosféry.

Přednosti pro zaměstnance

- Poskytování informací o pracovní činnosti, plánech a záměrech podniku.
- Podpora lepšího rozhodování a efektivnějšího řešení problémů.
- Lepší podněcování a dosahování seberozvoje a sebedůvěry.
- Zvyšování míry uspokojení z práce a uznání.
- Uspokojování osobních potřeb a ambicí.
- Rozvinutí smyslu pro růst ve vzdělávání a poskytnutí šance pro budoucí uplatnění.

Mezi další praktické důvody k využívání profesní přípravy a zdokonalování zaměstnanců v podnicích patří například:

- Snížení zmetkovosti a odstranění nekvalitní produkce nebo služeb,
- změna pracovních metod a postupů vyvolávající potřebu rychlé adaptace zaměstnanců,
- snížení nehodovosti a úrazovosti na pracovišti,
- zavádění a instalace nového zařízení nebo modernizace provozů vyžadujících osvojení nových dovedností a úkonů,
- snižování fluktuace a posilování stabilizace zaměstnanců,
- u nově přijatých zaměstnanců potřeba jejich kvalifikování pro plný výkon na pracovních místech.

2.5. Formování pracovních schopností zaměstnance podniku

Formování pracovních schopností se týká pracovníka konkrétního podniku či organizace, ve které pracuje. Tato aktivita je organizovaná, podporovaná, nebo umožňovaná zaměstnavatelem v rámci personální a sociální práce. Koubek (2000) rozlišuje tři oblasti v systému formování pracovních schopností člověka:

- oblast vzdělávání,
- oblasti kvalifikace,
- oblast rozvoje.

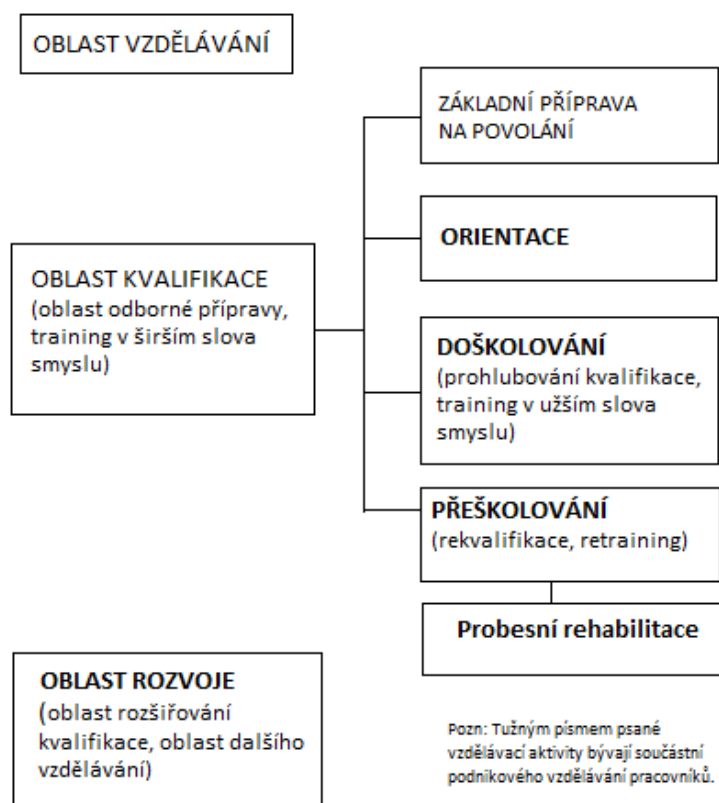
V oblasti vzdělávání jsou formovány základní a všeobecné znalosti a dovednosti umožňující žít člověku ve společnosti a pomocí nich získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti. Tato oblast vzdělávání, ve které se neuplatňuje aktivita podniků, je orientována převážně na osobnost jedince.

V oblasti kvalifikace (training) se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování požadavkům pracovního místa. Oblast kvalifikace, která je orientována na zaměstnání, zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolování (rekvalifikace) a orientace pracovníků.

Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jsou nezbytně nutné pro výkon stávajícího zaměstnání. Tato oblast je zaměřena na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, často překračujících meze oboru. Jsou zde formovány i sociální vlastnosti a osobnost jedince.

Rozvoj je orientován spíše na kariéru pracovníka, než na jeho současnou práci, čímž z něj vytváří adaptabilní pracovní zdroj.

Obr. 2.5.: *Systém formování pracovních schopností člověka*



Zdroj: Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů* (2000, str. 209)

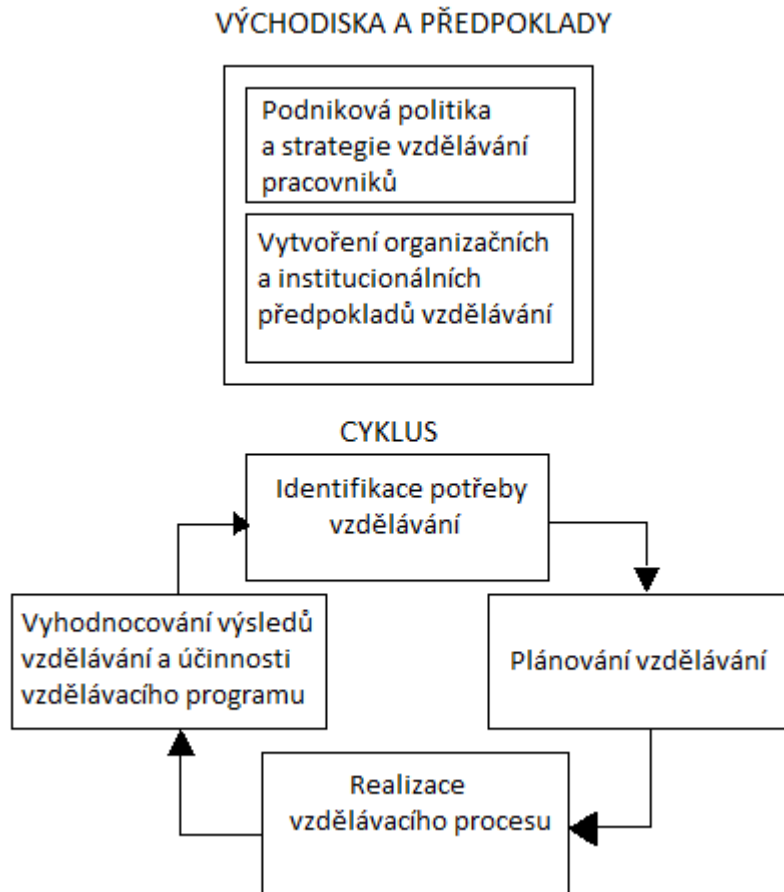
2.6. Cyklus vzdělávání

Dobře organizované systematické vzdělávání je neustále opakujícím se cyklem, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání. Dle Koubka (2000) sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Mezi přednosti systematického podnikového vzdělávání patří například:

- soustavné dodávání odborně připravených pracovníků podniku,
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb podniku,
- zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků,
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb,
- nalézání vnitřních zdrojů pro pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil,

- zlepšování vztahu pracovníků k podniku a zvyšování jejich motivace,
- zvyšování atraktivity podniku na trhu práce,
- přispívání ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Obr. 2.6.: Základní cyklus systematického formování pracovních schopností (vzdělávání) pracovníků



Zdroj: Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů* (2000, str. 215)

2.6.1. Identifikace potřeby vzdělávání

Hroník (2007) identifikuje dva základní vstupy pro identifikaci mezery rozvojových potřeb a možností: individuální potřeby (hodnocení pracovního výkonu a kompetencí) a potřeby organizace (rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění).

Existují tři skupiny údajů, které dle Koubka (2000) lze získat z běžného podnikového informačního systému, nebo ze zvláštních šetření. Jsou jimi:

1. celopodnikové údaje - údaje o struktuře podniku jeho výrobním programem, zdrojích, počet (Důležité jsou zde údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz.),

2. údaje týkající se jednotlivých míst a činností – popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů a
3. údaje o jednotlivých pracovnících – údaje ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, záznamů o pohovorech.

Metody identifikace individuálních potřeb vzdělávání

Hroník (2007) uvádí tyto metody identifikace individuálních potřeb vzdělávání:

Autofeedback

Autofeedback je diagnostická a korektivní metoda, která umožňuje změnu. Vhodné použití je v půlročním až v jednoročném intervalu. Pokud je prováděn s časovým odstupem, je nazýván retrospektivním autofeedbackem. Ten spočívá v analýze výjimečných pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů a hledání jejich zdrojů u sebe samého, v znalostech, dovednostech a vlastnostech.

Mimo analýzy úspěchů a neúspěchů je důležité zjistit, jaký způsob učení jedinci nejvíce vyhovuje. Pomocí vlastního stylu učení lze přesněji formulovat způsoby naplnění rozvojových cílů prostřednictvím formulace do rozvojového plánu. Test stylu učení umožní posoudit který styl učení, je u kterého člověka nejefektivnější.

Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

Tyto metody jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi, např. nadřízeným, který hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Soulad či nesoulad rozkrývá pomocí bariér v učení pomocí postupného kladení čtyř otázek:

- Může? (Má všechny podmínky ke zdárnému výkonu?)
- Zná? (Má všechny potřebné znalosti pro odvedení očekávaného výkonu?)
- Umí? (Má dostatečné dovednosti?)
- Chce? (Má dostatečnou motivaci a umí transponovat znalosti a dovednosti do praxe?)

Nadřízený a podřízený spolu hledají možnosti zlepšení pomocí metody behaviorálního rozhovoru.

Development Centre

Pomocí metody Development Centre lze na základě výsledků formulovat kompetenční profil, výstupy pak slouží jako podněty pro tvorbu rozvojového plánu.

Rozvojový plán

Tento plán, navazující na dohodu o rozvoji, je součástí hodnocení pracovní výkonnosti. Obsahuje vlastní představu, představu nadřízeného a plán odrážející budoucí potřebu znalostí a dovedností.

360° zpětná vazba

Tato metoda je ideálním doplňkovým nástrojem při identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Jako kritéria mohou sloužit projevy kompetencí nebo chování, které jsou nezbytné pro zvládnutí úkolů.

Metody identifikace organizačních potřeb vzdělávání

Dle Hroníka (2007) lze mezery a potřeby organizace identifikovat ze dvou hledisek.

- Kde jsme a kam směřujeme.
- Jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii.

Benchmarking

Je základní metodou pro identifikaci mezery a potřeb organizace ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Získané srovnání je buďto na úrovni jednotlivých částí firmy, nebo úrovni s jinými firmami. Autory jsou většinou nadřízení nebo externí firma.

Development Centre

Tato metoda slouží k identifikaci individuálních potřeb, ale také k vytvoření kompetenčního profilu definovaných skupin a organizačních celků. Pomocí profilu a výsledků je vytvořen program pro všechny podskupiny.

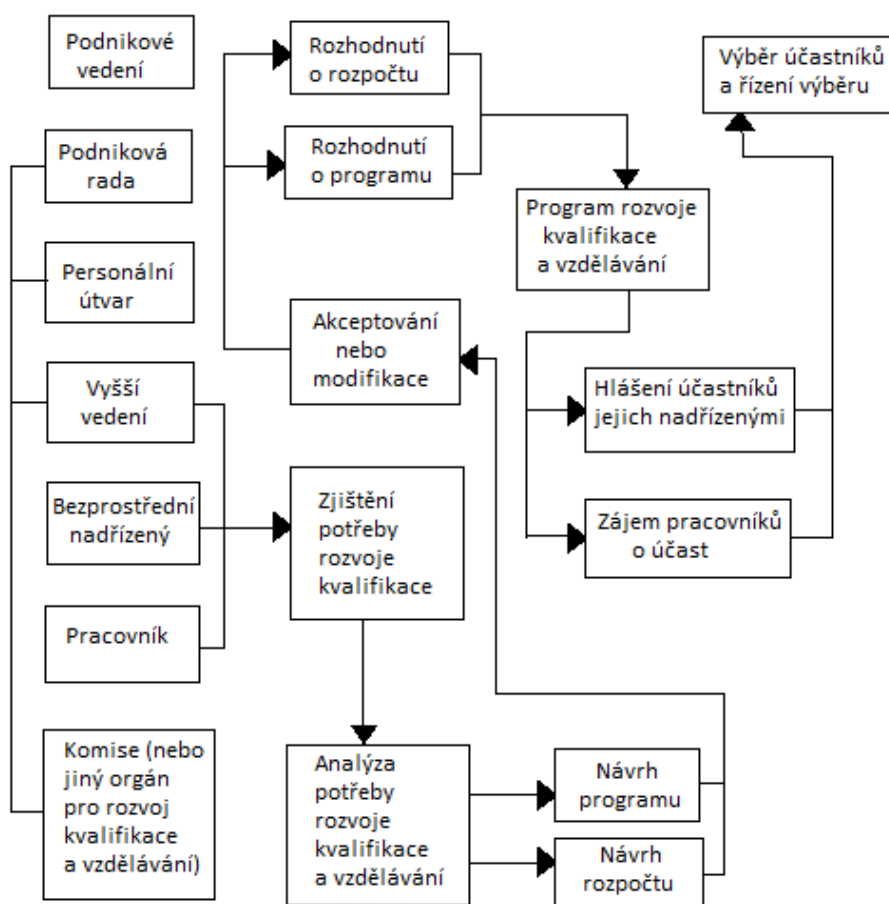
2.6.2. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze plánování podnikového vzdělávání navazuje na první fázi identifikaci potřeb vzdělávání. Při fázi identifikaci se již objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulace prvních úkolů a priority vzdělávání. Tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, výsledkem je definitivní podoba rozpočtu a programu. Dobře vypracovaný plán dle Koubka (2000) je schopen odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- S jakými náklady?

V následujícím schématu je zobrazen proces plánování vzdělávání.

Obr. 2.6.: Proces plánování podnikového vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů (2000, str. 220)

2.6.3. Realizace vzdělávacího procesu

Hroník (2007) rozdělil realizaci vzdělávacího procesu do tří fází: příprava, vlastní realizace a transfer.

Příprava

Po připravení scénáře vzdělávání je nutné připravit vše, aby mohl být úspěšně realizován. Je zapotřebí připravit lektora, učební materiály, pomůcky, účastníky a celou akci organizačně zajistit.

Příprava lektora, jak interního tak externího se skládá z profesní přípravy lektora a jeho přípravy na konkrétní akci. Dále je nutné připravit pomůcky, které jsou standardní součástí většiny výcviků, jako powerpointové prezentace, knihy, skripta a pracovní sešity. Mnoho učebních materiálů je kombinovaných. V jednom materiálu se prolínají např. skripta a pracovní sešity.

Do organizačního zajištění patří řada dílčích činností jako např. zajištění stravování a ubytování. Tyto úlohy mohou být v kompetenci personálního oddělení nebo externí vzdělávací firmy s týmem v čele s lektorem.

Před každou akcí je vhodné připravit účastníky na to, co je čeká. Každý účastník musí s dostatečným předstihem vědět základní informace o vzdělávací akci, mezi něž patří:

- datum, hodina zahájení a místo konání,
- cíl a téma výcviku,
- proč tento výcvik,
- aktivity před výcvikem,
- lektor,
- typ oblečení,
- kontaktní osoba,
- ubytování a způsob jeho uhrazení.

Před samotnou vzdělávací aktivitou mohou účastníci obdržet zadání samostudia a domácích úkolů.

Vlastní realizace

Začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací aktivity. Při zahájení je nutné účastníky znovu seznámit s programem a jeho cíli a domluvit se na různých procedurálních otázkách, např. na oslovování.

Lektor ve vzdělávání postupuje dle programu, ne však mechanicky, musí se přizpůsobit atmosféře a schopnosti účastníků. Vyučující řídí tempo a rytmus vzdělávací aktivity a zařazuje přestávky.

Lektor, který je zodpovědný také za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci účastníků:

- facilituje,
- uplatňuje individuální přístup,
- uskutečňuje zásadu, že každý může být vítěz,
- vytváří prostředí podporující děláním chyb v bezpečném prostředí.

V průběhu vzdělávání se mohou vyskytnout nenadálé situace, které se vymykají zadání a s kterými si lektor bude muset poradit. Mezi tyto situace patří například nevyvážená skladba účastníků, přítomnost rušiče, pasivní účastníci a nepřesná analýza individuálních potřeb.

Transfer

Po skončení a během kurzu je potřeba zajistit určité aktivity. Během výcviku je nutná opakovaná formulace poznatků a jejich následné zachycování písemnou formou. Není možné se pouze spoléhat se na jejich zapamatování. Zápisky se mohou stát součástí závěrečné zprávy a být umístěny v prostředí e-developmentu. Součástí písemných poznatků může být fotodokumentace z kurzu či videozáznam.

Pro zakotvení efektů organizovaného učení jsou absolventi bezprostředně po kurzu motivováni k ověření a vyzkoušení získaných znalostí a dovedností v praxi. Transfer znalostí a dovedností může být podporován několika způsoby, například:

- realizací domácího úkolu,
- přednášením svým kolegům s nastíněním možných aplikací,
- krátkým workshopem,
- sérií krátkých výcvikových bloků,
- vypracováním projektu, který zhodnocuje přínos kurzu.

2.6.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model

Záměrem tohoto modelu je prokázat účinek, hodnotu a přínos vzdělávání pro byznys. Při hodnocení vzdělávacích aktivit se postupuje vždy od první úrovně ke čtvrté úrovni. Měření na úrovni 1 a 2 říká, kolik času a prostředků bylo do programu investováno. Měření na úrovni 3 a 4 říká, jakou hodnotu a reálné výsledky program přinesl. Tureckiová (2004) upravila klasický Kirkpatrickův model o další pátou úroveň.

1. *Úroveň reakce.* Do jaké míry byli účastníci spokojeni s tréninkovým kurzem.
2. *Úroveň učení.* Do jaké míry účastníci získali očekávané znalosti, dovednosti a přístup díky své účasti na vzdělávacím projektu.
3. *Úroveň chování.* Do jaké míry účastníci využívají nové znalosti a dovednosti ve své každodenní práci.
4. *Úroveň výsledků.* Do jaké míry jsou dosaženy plánované výsledky rozvojového projektu a následných podpůrných aktivit.
5. *Úroveň hodnotová.* Do jaké míry je ovlivněn rozvoj firemních cílů a život širšího vnějšího prostředí.

Dle Koubka (2000) se hodnocení obvykle zaměřuje na tyto oblasti, kde se zkoumá:

- adekvátnost použitých nástrojů, jako metody školení, technické vybavení, časová plán a obsahová stránka školení,
- odezva, postoje a názory školených pracovníků,
- míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností,
- míra uplatňování nových dovedností v praxi.

Jednotlivá měření obvykle sumarizuje pracovník rozvoje lidských zdrojů a tyto výsledky předává svému nadřízenému a nadřízenému účastníkům kurzu. Výsledky měření by měli mít k dispozici všichni zainteresovaní, kterými jsou:

- nadřízený účastníků vzdělávací aktivity,
- manažer rozvoje lidských zdrojů,
- nadřízený lektora,
- lektor,
- účastníci.

Výsledky jsou zpracovány do závěrečné zprávy, která obsahuje přehled uskutečněných měření a jejich interpretaci. Po prezentování zprávy všem zainteresovaným následuje diskuze.

Hroník (2007) charakterizuje následující metody měření efektivity vzdělávacích aktivit:

Dotazník spokojenosti

Dotazník je typem subjektivního hodnocení, které vyjadřuje zhodnocení přínosu samotným účastníkem vzdělávacího procesu. Je dobré jej provádět s drobným odstupem, to je tři až sedm dní po ukončení kurzu. Dotazníky mají většinou tuto strukturu:

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- působení lektora,
- dynamika vzdělávací aktivity,
- kvalita zvukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek,
- prostředí kurzu,
- organizační zajištění.

Autofeedback

Účastník vzdělávacího kurzu po delší době (půl roku až rok) poskytuje sám sobě zpětnou vazbu s cílem vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje.

Rozvojový plán

V plánu obsahujícím sebehodnocení, účastníci sledují míru plnění přírůstku nových znalostí, dovedností a jejich uplatňování v praxi. Tento přírůstek by neměl být dokumentován pouze číselně, ale i konkrétními příklady. Další částí plánu je identifikace zdrojů a bariér.

360° zpětná vazba

Tato metoda obsahuje část sebehodnocení, je zacílena na pokrok od doby zahájení výcviku. Účastník hodnotí pomocí čísel a komentáři na otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“.

Pretest – retest

Znalostní test je proveden při zahájení školení a po určitém časovém odstupu po ukončení školení. Testy jsou koncipovány s cílem odrážet pochopení významu a smyslu, ne všech detailů.

Případová studie

Případová studie se využívá pro testování komplexnějších znalostí, které tvoří měkké dovednosti. Lze být také použita pro diagnostiku znalostí produktů a služeb v celku.

Pozorování při práci

Pozorování, které může předcházet koncipování rozvojového programu, provádí nadřízený nebo pověřený člověk, který může být i externistou. Po absolvování rozvojové aktivity se provádí nové pozorování. Je zapotřebí mít k dispozici záznamové archy.

Návratnost investic do vzdělání

Transfer nově nabytých znalostí a dovedností do práce musí přinášet hodnotu zákazníkovi, což se dále musí projet na hospodářských výsledcích firmy. Měření návratnosti investic však patří k nejobtížněji proveditelným. Efektivita vzdělávání může být měřena prostřednictvím nárůstu variabilních složek mzdy a snížením míry fluktuace zaměstnanců.

Měření spokojenosti zákazníka

Cílem celého vzdělávání je spokojenost a loajalita zákazníka. Index spokojenosti zákazníka má výpovědní hodnotu až po uplynutí určitého času od vzdělávací aktivity. Lze pozorovat data jako obrat a počet stížností. Tato metoda hodnocení může být doplněna například předstíraným nákupem, tzv. mystery shoppingem.

2.7. Funkce a oblasti vzdělávání

Funkce vzdělávání lze dle Hroníka (2007) rozdělit podle jejich obsahového a procesního charakteru na:

- orientační a adaptační,
- integrační,
- kvalifikační,
- specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Funkce vzdělávání lze uspořádat podle časové osy a průběhu kariéry.

Obr. 2.7.: Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: Hroník, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (2007, str. 128)

Oblasti vzdělávání Hroník (2007) systematizoval podle jejich vlastního obsahu.

- **Funkční vzdělávání**

Tento druh vzdělávání má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Často bývá předmětem certifikace. Podkladem je popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník vykonávat úspěšně svou práci.

- **Doplňkové funkční vzdělávání**

Doplňkové funkční vzdělávání má často charakter zakázkového řešení. Hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí se zde stírají. Toto rozšiřující vzdělání může být pro jednoho pracovníka funkčním a zároveň pro druhého doplňkovým. Příkladem může být výcvik obchodních dovedností pro projektanty.

- **Manažerské vzdělávání**

Příkladem manažerského vzdělávání je nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj manažerských způsobilostí.

- **Jazykové vzdělávání**

- **IT školení**

- **Účelové vzdělávání**

Většinou se jedná o rozvoj měkkých dovedností jako například stress management. Účelové vzdělávání je často uplatňováno v podobě just-in-time a má podobu standardizovaných řešení.

- **Školení ze zákona**

2.8. Metody vzdělávání

Armstrong (2002) metody vzdělávání rozdělil do tří skupin podle místa, kde se používají. Pod první skupinu spadají metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), druhou skupinu zastupují metody vzdělávání používané při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště a ve třetí skupině jsou metody vzdělávání mimo pracoviště.

2.8.1. Metody vzdělávání při výkonu práce

Demonstrování

Při této z nejefektivnější a nejpoužívanější metodě se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci a umožní se jim, aby si to sami ihned zkusili. Aktivním zapojením vzdělávané osoby se posilují její návyky a zpětná vazba je efektivnější. Tento způsob ale nezabezpečí strukturované učení, kdy učící se osoba pozná a porozumí, proč má určitým způsobem postupovat.

Koučování

Tato metoda je založena na vztahu dvou lidí a je používána k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Nejefektivnějšího koučování je dosaženo, jestliže je uskutečňováno neformálně a je součástí normálního procesu řízení a vedení týmu. Koučování lidem pomáhá, aby si uvědomili, jak pracují a co se musí naučit. Koučování využívá kontrolované delegování a každou situaci jako příležitost k učení a vzdělávání se.

Mentoring

Speciálně vybraní a školení jedinci vedou své chráněnce a radí jim, čímž jim pomáhají rozvíjet svou kariéru. Mentoring doplňuje učení při výkonu práce a formální vzdělávání a to tím, že vzdělávanému nabízí individuální vedení od zkušeného odborníka. Mentoři svým chráněncům radí např. jak vypracovat program svého vzdělávání, jak zvládnout administrativní, odborné či mezilidské problémy, nabízí všeobecnou pomoc s programem vzdělávání a předávají informace o podnikové kultuře.

Rotace práce

Pomocí rotací jsou rozšiřovány zkušenosti lidí tím, že postupně pracují na různých pracovních místech nebo různých útvech organizace. Aby tato metoda byla účinná, musí být pečlivě naplánována a kontrolována, jinak by se mohlo stát, že dojde ke ztrátám času stráveného na místech, kdy zaměstnavatelé neví, co si s pracovníky počít a jak o ně pečovat.

Zážitky by měly tedy být naprogramovány tak, aby docílily co největšího získání znalostí a zkušeností. Musí zde být zpracován program a určená osoba, která na vzdělávání bude dohlížet a prověřovat pokroky v učení.

2.8.2. Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště

Učení se akcí

Manažeři rozvíjejí své schopnosti vystavováním skutečným problémům, které musí analyzovat, formulovat doporučení a poté podniknout příslušné kroky. Program učení akcí spočívá ve vytvoření skupiny manažerů, kteří mají za úkol vyřešení problému. Za přítomnosti externího konzultanta se učí jeden od druhého a pomáhají si. Skupina musí projekt zvládnout, rozhodovat o cílech, plánovat zdroje, iniciovat akci a monitorovat průběh. Poradce pomáhá poznávat proces řízení po celou dobu.

Instruktaž při práci

Instruktaž je založena na analýze dovedností a na teorii učení. Postup má čtyři fáze: příprava, prezentace (vysvětlení a demonstrování), procvičování a testování, používání a zdokonalování.

Pověření úkolem

Vzdělávaný pracovník dostane na žádost vzdělavatele nebo manažera specifický úkol. Pověření úkolem by mělo napomoci přenesení naučených znalostí do pracovní situace. Je vhodné tuto metodu propojit s programem koučování.

Projekty

Účastníci vzdělávání mají za úkol dodělat projekty, které mají pouze hrubé rysy zpracovaných studií nebo úkolů. Roli zde hrají povzbuzování iniciativy při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování projektu. Projekty poskytují příležitost vyzkoušet si, co se zaměstnanci naučili a pomáhají prohloubit nabyté zkušenosti.

Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury

Zvyšovat znalostí lidí lze poskytnutím knih, sylabů, podnikové literatury nebo usměrňováním při výběru literatury týkající se určitého kurzu.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

Tato forma individualizovaného vzdělávání využívá schopností počítače pomáhat při formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí a také hraje důležitou úlohu při distančním vzdělávání zabezpečovaným některými institucemi. Pomocí prvku adaptability je zabezpečen interaktivní proces učení, kdy pomocí reakcí a odpovědí účastníků je určen chod úsekem vzdělávání nebo chod celého programu. Průchod programem je tedy specifický pro každého jedince. Často je využíváno internetu nebo intranetu.

Video

Video má schopnost prezentovat informace vizuálně a nahrazovat nedostatek dobrých vzdělavatelů. Je efektivnější, pokud je doplněno vedením vzdělavatele, který učení přeměňuje v aktivní. Použití kamer poskytuje zpětnou vazbu při rozhovorech, konzultování, prodeji, řízení schůzí a instruování.

Interaktivní video

Tento způsob je založen na splynutí způsobu vzdělávání pomocí počítačů a videa. Interaktivní video je individualistické a interaktivní, je ale finančně náročné. Používá se například při distančním vzdělávání a vzdělávání osob s problémy s učením.

Multimediální vzdělávání

Při multimediálním vzdělávání je zapotřebí nejrůznějších médií, včetně audia, textu, grafiky, fotografií a animací, které jsou vzájemně propojeny a tvoří tak interaktivní počítačový program. Vzdělávající osoby získávají rychlou zpětnou vazbu a je jim umožněno pracovat vlastním tempem, čímž se zvyšuje soustředění a množství uchovaných informací. Toto vzdělávání je vhodné jak pro osvojení měkkých dovedností, tak při zaměření na procedury a procesy, které jsou typické rutinními postupy a dodržováním směrnic.

2.8.3. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška je typická žádnou nebo malou participací vzdělávaných a ta je realizována až v závěrečné části, kdy je dán prostor pro otázky a odpovědi. Přednášející má pod svou kontrolou obsahovou i časovou strukturu přednášky. Záleží také na schopnostech

přednášejícího, jak bude přednáška efektivní. Je důležité přenést získané informace co nejdříve do praxe, jinak po čase bude zapomenuto vše, co bylo odpřednášeno.

Přednáška spojená s diskuzí

Tento typ přednášky je méně formální a je určen pro skupinu maximálně dvaceti lidí, kdy spousta času je věnována diskuzi. Lidé jsou vedeni k aktivní účasti a tak si uchovají více poznatků než u běžné přednášky.

Diskuze

Diskuze má za cíl přimět posluchače k aktivnímu zapojení do učení, poskytnout lidem možnost se učit ze zkušeností jiných, pomoci chápat rozdílné názory a rozvíjet schopnosti sebevyjadřování. Vzdělavatel, který řídí diskuzi, musí mít předem vypracovaný plán a konečný cíl diskuze.

Případová studie

Případová studie, která je používána především v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, má za úkol zlepšit schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a analyzovat zkušenosti s cílem objevovat podstatu věcí a procesů.

Hraní rolí

Účastníci vzdělávání předvádějí určitou situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Hraní rolí umožňuje účastníkům získat konstruktivní kritiku, zvyšovat sebedůvěru a rozvíjet dovednosti v jednání s lidmi.

Simulace

Při simulaci se jedná o propojení případové studie a hraní rolí s cílem dosáhnout co nejvyšší míry realismu. Pomáhá vzdělávaným přenášet získané znalosti do pracovního chování prostřednictvím předvádění situace, která co nejvíce odpovídá skutečnému životu.

Skupinová cvičení

Při těchto cvičeních účastníci zkoumají problémy a spolu formulují jejich řešení. Cílem je vyzkoušet si a osvojit schopnost pracovat kolektivně.

Skupinová dynamika

Skupinová dynamika má tři propojené cíle, které se často vzájemně překrývají: zlepšit efektivitu fungování skupiny, zvýšit sebepochopení a uvědomování sociálních procesů a rozvinout dovednosti orientované na vzájemné působení lidí ve skupině. Základním typem programů skupinové dynamiky je T-skupina neboli nácvik vnímavosti.

Nácvik interaktivních dovedností

Nácvik interaktivních dovedností je forma vzdělávání, která je zaměřena na zvýšení efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními lidmi.

Nácvik asertivity (sebeprosazování)

Pomocí sebeprosazování jsou lidé efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení a svých přání přímým a přiměřeným způsobem.

Semináře

Speciálně sestavená skupina lidí s pomocí moderátora společně zkoumá záležitost organizace za účelem navržení kroků, jimž budou všichni oddáni a v nichž se budou angažovat.

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)

Učení hrou spočívá v tom, že účastníci působí v týmech a musí pod tlakem provádět určité aktivity, o nichž nic nevědí. Lidé mohou zjistit, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů a poučit se ze svých zážitků.

Distanční vzdělávání

Tento druh vzdělávání umožňuje vzdělávaným osobám se učit ve volném čase a doma z připravených učebních materiálů. Nejznámější metodou jsou korespondenční kurzy probíhající prostřednictvím pošty. Používají se taky metody vzdělávání pomocí e-learningu, televize, rozhlasu a videa.

Tab. 2.8.3.: Výhody a nevýhody tradičního vzdělávání oproti e-learningu

	Tradiční výuka	E - learning
Výhody	<p>Okamžitá zpětná vazba</p> <p>Instruktoři a studenti se znají</p> <p>Motivace studentů</p> <p>Kultivace sociální komunity</p>	<p>Ovlivňováno studentem a přizpůsobení si výuky vlastního tempu</p> <p>Časová a prostorová flexibilita</p> <p>Finančně nenáročné pro studenta</p> <p>Celosvětová přístupnost</p> <p>Neomezený přístup ke znalostem</p> <p>Možnost archivace pro opakované použití a sdílení znalostí</p>
Nevýhody	<p>Ovlivňování instruktorem</p> <p>Časové a prostorové omezení</p> <p>Finančně nákladnější</p>	<p>Nedostatek zpětné vazby v nesynchronním průběhu výuky</p> <p>Nárůst času potřebného na přípravu instruktora</p> <p>Nepohodlné pro některé studenty</p> <p>Potenciální výskyt frustrace, stresu a zmatku</p>

Zdroj: Wall, J., *Strategically Integrating Blended Learning to Deliver Lifelong Learning* (2012, str. 135)

2.9. Efektivita prostředků vydaných na vzdělávání

Většina větších firem vydává na vzdělávání ročně čtyři až osm procent mzdových nákladů, proto vynaložené prostředky by měly být využívány efektivně. Urban (2006) vymezil osm pravidel pro úspěšný rozvoj zaměstnanců, které mají zvýšit účinnost tréninků a zajistit návratnost investic do vzdělávání.

1) Význam analýzy

Tréninky mají vycházet z nedostatků ve schopnostech a výkonnosti zaměstnanců, nikoli z aktuální nabídky vzdělávacích organizací. Analýza skutečných příčin nedostatečného výkonu a rozbor rozvojových potřeb zaměstnanců hraje důležitou roli při navrhování tréninků a může zabránit krátkým spojením mezi nízkým výkonem pracovníků a požadavky na jejich trénink. Nízký výkon nemusí totiž vždy souviset pouze s nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců.

2) Účast managementu

Obsah tréninkového programu musí být prodiskutován s liniovými manažery, kteří do něj vnesou své požadavky a náměty. Management podniku jej tak přijme za svůj a po jeho

ukončení podporuje využití nových poznatků a zkušeností v praxi. Manažer by měl být alespoň na chvíli přítomen, aby mohl program doplnit podle aktuálních potřeb firmy.

3) *Trénink jako výkonové poradenství*

Účinnost vzdělávacích metod je tím vyšší, čím blíže mají tyto metody ke skutečné povaze pracovních úkolů. Větší firmy by měly disponovat vlastním lektorským týmem, který bude schopný rozšiřovat podnikové know-how, protože potřeby školení a tréninků jsou v každém podniku jiné, a to i případech, kdy působí ve stejném oboru. Programy, které nejsou šité na míru, mají pouze omezenou přidanou hodnotu, obsah školení by tedy měl být založen na podnikových procesech.

4) *Cílem jsou schopnosti*

Cílem školení není přenos poznatků, ale vytvoření nových schopností a jejich vyzkoušení v praxi. Podíl cvičení a nácviku praktických dovedností by neměl poklesnout pod dvě třetiny celkového času tréninku. Tento podíl je důležitý pro posílení pozitivní motivace a pozornosti účastníků. Školení by také měla probíhat v kratších blocích a častěji.

5) *Využití nových schopností v praxi*

Pokud nemají zaměstnanci možnost využít nové schopnosti v praxi, devadesát procent poznatků a schopností během tří měsíců zapomenou. Liniový a personální management by měl tedy podporovat a zajistit využívání poznatků v praxi.

6) *Význam motivace*

Výsledky učení jsou také závislé na tom, jak jsou osoby k získání schopností motivovány. Zvýšení motivace je možné vysvětlením významu tréninku jak pro podnik, tak pro zaměstnance a dát zaměstnancům možnost podílet se na stanovování priorit při jejich rozvoji. Stanoviska zaměstnanců se dají zjistit pomocí dotazníkového průzkumu.

7) *Tréninky řídicích schopností je třeba začít shora*

Trénink manažerských dovedností nelze pojímat jako izolovanou aktivitu bez souvislostí s fungováním organizace, jelikož chování nadřízených se odráží na celkovém sociálním klimatu organizace. Vzdělávání je třeba plánovat a provádět v rámci celkové koncepce změn od nejvyšších vrstev managementu.

8) *Hodnocení výsledků vzdělávání*

Hodnocení výsledků vzdělávání musí probíhat jak ze strany účastníků, tak ze strany nadřízených. Předpokladem hodnocení je stanovení cílů, které formulují ve spolupráci linioví manažeři, personální specialisti a zaměstnanci. Je třeba porovnat výsledky s očekávanými cíly a analyzovat rozdíly. U rozsáhlejších vzdělávacích akcí by měl dohodnut cílový ukazatel kritéria úspěšnosti a jeho očekávané zdokonalení.

2.10. Trendy ve vzdělávání

Hroník (2007) považuje za hlavní trendy vztahující se ke vzdělávání:

- celostní přístup vzdělávání s výrazným vlivem on-the-job tréninků,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákup a
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení.

2.10.1. Učící se organizace

V celostním přístupu se uplatňují principy učící se organizace. Tichá (2005) vymezila osm základních atributů konceptu učící se organizace.

1. *Učící se organizace nejsou soustředěny pouze na učení – snaží se rovněž dosahovat svých cílů.*

Primárním cílem učící se organizace je zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovace prostřednictvím inovace produktů a procesů a trvalá adaptace na změny prostředí.

2. *Učící se organizace respektují systémovou logiku.*

Ta se týká schopnosti chápat složité příčinné vztahy mezi prvky organizačního systému a jejich vzájemnými vazbami. Žádná akce v organizaci neprobíhá izolovaně, všechny jsou vzájemně propojeny.

3. *Organizační učení je spojeno s učením jednotlivce – není jim však limitováno.*

Organizační učení není jen kumulací učení jednotlivců. Musí být zakotveno v každodenní rutině, v technologiích a procesech, tak že nezaznamená přirozenou obměnu zaměstnanců. Myšlenky a znalosti generované jednotlivci jsou sdíleny napříč organizací, musejí být zobecněny a předávány k užítí, ověřování a umocněny dalším členům organizace.

4. *K učení dochází postupně od jednoduchého k složitému.*

Nižší úroveň učení se odehrává v rámci dané organizační struktury a stanoveného souboru pravidel. Vyšší úroveň učení pak vede k úpravě pravidel a norem.

5. *K učení dochází prostřednictvím řady drobných neúspěchů.*

Drobné neúspěchy zvyšují: toleranci k riziku, schopnost vyhledávat informace, schopnost rozeznávat problémy, důkladnější zpracování a vyhodnocování informací a motivaci k rychlejší adaptaci.

6. *Učení většinou probíhá předvídatelným způsobem.*

Proces učení je sekvenčním modelem popisujícím generování nových poznatků a jejich generalizaci.

7. *Organizace se učí ze dvou základních zdrojů: z vlastní zkušenosti a ze zkušenosti ostatních.*

Organizace získává znalosti a porozumění věcem díky svému vlastnímu konání a jeho reflexi. Příkladem je experimentování metodou pokusů a omylů. Organizace může také získávat znalosti, aniž by musela procházet konkrétní činností sama. Příkladem je pozorování, přebírání zkušeností prostřednictvím akvizicí nebo náboru pracovníků. Organizace mají tendenci učit se z vlastní zkušenosti, pokud se pohybují v rychle měnícím se prostředí, konkurují si navzájem přes inovované výrobky se zřetelnou diferenciací, mají dostatečné zdroje, jsou relativně úspěšné a pracují s technologiemi, kterým dobře rozumí a zvládají je.

8. *Organizace se učí ze dvou základních důvodů: vyhledávání nových příležitostí nebo využívání stávajících.*

Zkoumání nových příležitostí (explorace) je experimentováním s novými kompetencemi, technologiemi a paradigmaty. Dochází k ní, když se organizace snaží budovat konkurenční výhodu nějakým zásadním průlomem v charakteru výrobků nebo procesů. Využívání starých jistot (exploatace) zahrnuje zdokonalení a rozšíření existujících kompetencí, technologií a paradigmat. Dochází k ní, když se organizace snaží pozvednout úroveň svých stávajících výrobků a služeb.

Tichá (2005) ve své knize uvádí pět oblastí, které jsou pro zavedení konceptu učící se organizace třeba zvládnout, či dokonce v nich dosáhnout mistrovství. Jsou jimi:

1. *Osobní dokonalost*

Je rozvojem vlastní osobnosti – postupným ověřováním a prohlubováním osobní vize, soustředěním vlastní energie. Je celoživotním úsilím o rozvoj vlastní osobnosti, cílů a snah, život v neustávajícím učení stát se tím, čím můžeme být.

2. *Sdílení mentálních modelů*

Každý jedinec má předsudky a způsoby jakými vnímá svět. Mentální modely ovlivňují, jak lidé vykonávají svou práci. Členové organizace mohou spolu nesouhlasit pouze z důvodu rozdílného vnímání situace. Učící organizace je založena na kolektivním myšlení, dialogu a debatě, což napomáhá vytvářet společnou vizi podniku.

3. *Sdílená vize*

Sdílená vize posiluje identifikaci jednotlivců s organizací. Lidé se pak učí proto, že sami chtějí, ne proto, že k tomu byli vyzváni.

4. *Týmová učení*

Integrované týmy jsou základní stavební jednotkou učící se organizace. Součástí týmového učení je dialog (schopnost kreativně rozvíjet myšlenky a nápady).

5. *Systémový přístup*

Tento přístup integruje všechny ostatní složky, vyjadřuje požadavek vnímat učící se organizaci jako živý systém, s vnitřními vazbami a způsobem chování.

2.10.2. Justi in time ve vzdělávání

Just-in-time ve vzdělávání je opakem učení se do zásoby. Výkonově orientované organizace chtějí mít co nejmenší zásoby a to se týká i zásob nehmotné povahy různého druhu. Tato filozofie je nazývána štíhlou firmou. Just-in-time je ve vzdělávání protisměrný oproti učící se organizaci. Organizace nemá energii k sebereflexi a just-in-time je zde slouží jako posilující nebo stabilizující zpětná vazba v rámci systému.

Hroník (2007) předpokládá, že v organizacích bude přibývat just-in-time ve vzdělávání. Podnik si bude muset nejprve ve firmě rozdělit kurzy na standardní a zakázkové. Standardní kurzy, které jsou součástí tréninkových katalogů, výrazně zeštíhlí. V současné době nelze vše předvídat a být na vše připraven. Zakázkové kurzy budou mít reaktivní použití a charakter just-in-time, který přichází v pravý čas.

2.10.3. Standardizované kurzy

Pomocí standardizovaných kurzů si lidé osvojují základní znalosti a dovednosti, které jsou standardem minimální laťky.

Ve velkých firmách existují katalogy se vzdělávacími kurzy, které představují standardizovaná řešení do zásoby. Kurzy jsou nabízeny v prezenční nebo e-learningové formě. Většinou jsou členěny podle osnovy:

- odborné kurzy,
- měkké dovednosti,
- IT školení,
- jazyková školení a
- školení povinná ze zákona.

2.10.4. On-line nákupy vzdělávacích aktivit

Internetové aukce se přenesly do firemní praxe. Řada firem takto nakupuje různý materiál a to i služby jako například vzdělávací kurzy.

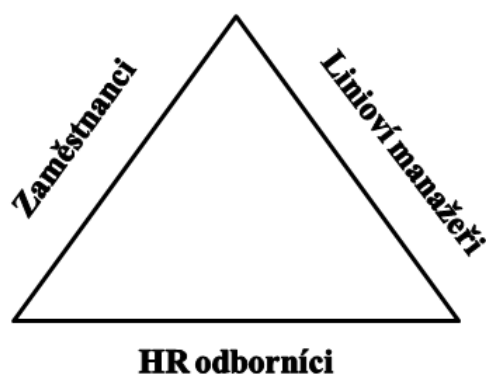
2.10.5. Důraz na diferenciaci a zakázková řešení

Diferenciace probíhající v hodnocení, odměňování a rozvoji, pomáhá zvyšovat výkonnost a efektivitu. Diferenciace v oblasti vzdělávání je uplatňována jako motivační nástroj.

2.11. Role a zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj ve společnosti

Vzdělávání a rozvoj může být dle Jacksonové velmi nákladný a to jak z časového, tak finančního hlediska. Jacksonová v HR triádě popisuje role a zodpovědnosti za vzdělávání liniových manažerů, odborníků v oblasti lidských zdrojů a samotných zaměstnanců.

Obr. 2.11 HR triáda



Zdroj: Jacksonová, S., *Managing Human Resources* (2012, str. 281)

Linioví manažeři

- Ve spolupráci s odborníky oddělení lidských zdrojů a na základě podnikatelských plánů identifikují organizační potřeby.
- Společně se zaměstnanci vymezují jejich individuální rozvojový plán.
- Podílejí se na plánování vzdělávacích a rozvojových programů.
- Podporují účast zaměstnanců na školení a rozvojových programech a pomáhají jim přenášet nově nabyté vědomosti do jejich pracovního života.
- Vedou většinu vzdělávacích metod, které jsou realizovány na pracovišti. Pro své zaměstnance jsou koučem a mentorem.
- Podílejí se na hodnocení účinnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Odborníci oddělení lidských zdrojů

- Identifikují potřeby vzdělávání a rozvoje ve spolupráci s liniovými manažery.
- Pomáhají zaměstnancům při identifikaci jejich individuálních a vzdělávacích a rozvojových potřeb.
- Komunikují se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a sdělují jim důsledky zúčastnění se vzdělávacích aktivit.
- Jsou zodpovědní za rozvoj a administrativu vzdělávacích a rozvojových aktivit.
- Vzdělávají a koučují liniové manažery, aby byli schopni koučovat a vzdělávat zaměstnance.
- Hodnotí efektivitu vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Zaměstnanci

- Snaží se pochopit cíle vzdělávacích a rozvojových příležitostí a přijmout odpovědnost za své celoživotní vzdělávání.
- Identifikují své vzdělávací a rozvojové potřeby s odborníky HR a liniovými manažery.
- Zvažují příležitosti, které souvisí s jejich osobním rozvojem a dlouhodobou zaměstnatelností.
- Aktivně se zapojují do vzdělávacích a rozvojových příležitostí.
- Pomáhají při trénování a rozvoji svých spolupracovníků.
- Účastní se hodnocení efektivnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit.

3. Charakteristika organizace

Prestar, s.r.o. je strojírenskou společností, která se zaměřuje na výrobu zařízení pro automatizovanou výrobu a zpracování trubek a na výrobu zvedací techniky. Společnost se také zabývá vývojem, konstrukcí a výrobou manipulační techniky. Prestar, s.r.o. projektuje, vyrábí a montuje s týmem zkušených pracovníků.

Obr. 3.1.: Logo společnosti Prestar, s. r. o.



Zdroj: Internetové stránky společnosti Prestar, s. r. o.

Společnost Prestar, s. r. o. má sídlo v Opavě ve východní části České republiky poblíž hranic s Polskem.

Organizace byla založená v roce 1991 a již více než deset let dodává stroje a zařízení ke zpracování trubek a tyčí do ocelářského a zpracovatelského průmyslu. Více než 70% zařízení společnosti Prestar exportuje do zemí střední a východní Evropy.

Výroba, uvedení zařízení do provozu a servis jsou součástí celkové péče o zákazníka. Péče o zákazníka a společný návrh optimálního technického řešení je hlavní prioritou firmy Prestar. Zařízení a automatizované výrobní linky jsou projektovány dle požadavků zákazníka a optimalizována dle produktivity výrobní linky. Díky těmto zásadám se stali spolehlivými a dlouholetými partnery svých zákazníků.

Předmětem podnikání společnosti Prestar, s. r. o. je:

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje,
- zámečnictví,
- autodoprava,
- vývoj strojů a zařízení.

Společnost nabízí tyto produkty a služby:

- rovnací stroje,
- balení trubek a tyčí do svazku,
- kontrolu trubek a tyčí,
- dělení trubek a tyčí,
- dopravní linky,
- brusky trubek
- úkosování trubek a tyčí,
- sběrné tašky,
- manipulační techniku (kladnice, traverzy, C-háky, manipulační svěrky, nakládací vidlice, vakuové manipulátory, manipulátory na kontejnery, sklopné stoly pro otáčení o 90°, kleště mechanické a samosvorné, kleště elektromotorické, hydraulické a pneumatické, adaptéry pro VZV, magnetické traverzy, drapáky, montážní klece, nůžková hydraulická plošina, polohovadla).

Organizační schéma podniku je obsaženo v příloze č. 1.

3.1. Zaměstnanci podniku

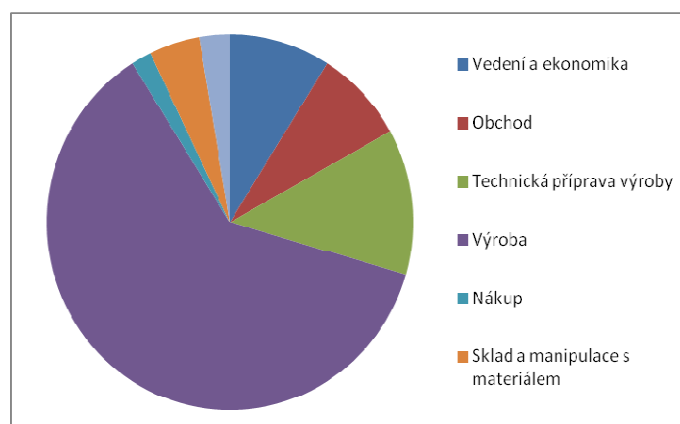
V současnosti ve společnosti Prestar, s. r. o. pracuje 112 zaměstnanců. V následující tabulce a grafu je zobrazeno jejich rozdělení do jednotlivých úseků podniku.

Tab. 4.1.: Zaměstnanci společnosti Prestar, s. r. o. dle jednotlivých úseků

Úsek	Počet zaměstnanců
Vedení a ekonomika	10
Obchod	9
Technická příprava výroby	14
Výroba	69
Nákup	2
Sklad a manipulace s materiálem	5
Odbor řízení jakosti	3
Celkový počet zaměstnanců	112

Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

Graf 4.1.: Zaměstnanci společnosti Prestar, s. r. o. dle jednotlivých úseků



Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

V následující tabulce jsou zaměstnanci z úseku výroby dále přiřazeni ke svým pracovním pozicím.

Tab. 4.1.: Pracovní zařazení zaměstnanců z úseku výroby

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců
Vedoucí výroby	1
Mistr výroby	4
Programátor CNC strojů	1
Svářeč	12
Manipulant	3
Obráběč kovů	17
Zámečnick	21
Elektromontér	5
Natěrač	3
Vedoucí kooperace a kooperant	2
Celkem zaměstnanci ve výrobě	69

Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

Průměrný věk zaměstnance je 42 let. Průměry za jednotlivé úseky jsou zobrazeny v tabulce.

Tab. 4.1.: Věková struktura zaměstnanců dle jednotlivých úseků

Úsek	Průměrný věk
Vedení a ekonomika	41
Obchod	46
TPV	35
Výroba	43
Nákup	40
Sklad a manipulace s materiálem	55
OŘJ	40

Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1. Systém vzdělávání ve společnosti Prestar

Ke vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Prestar dochází již od jeho vzniku v roce 1991. Zpočátku ve firmě probíhala pouze školení, která jsou povinná ze zákona. Postupem času množství školicích a vzdělávacích aktivit přibývala. Během let 1991 až 2012 počet školení vzrostl přibližně o tři čtvrtiny.

Při přípravě pracovníků jsou firmě rozlišovány tyto druhy školení:

Základní vstupní a odborná školení

Zde jsou zahrnuty všechny základní druhy vstupních a odborných školení, která jsou povinná pro všechny pracovníky společnosti. Patří mezi ně:

- vstupní školení a instruktáž BOZP a PO,
- periodické školení BOZP a PO,
- školení BOZP a PO pro zaměstnance cizích firem,
- odborná příprava PO hlídek,
- obsluha zařízení s elektrickým pohonem,
- preventiva PO,
- školení BOZP a PO pro vedoucí pracovníky,
- vstupní školení k jakosti,
- periodické školení k jakosti,
- řidič motorových vozíků,
- obsluhovatel tlakových nádob stabilních,
- uživatel zdvihacích zařízení,
- řidiči referentských vozidel,
- interní auditoři,
- vazač břemen,
- plynové zařízení obsluha,
- jeřábík,
- osoba odpovědná za TNS,
- svářeč,
- odborná způsobilost v elektrotechnice.

Speciální odborná školení

Tato školení vycházejí ze specializace jednotlivých pracovníků a jejich pracovního zařazení. Záznamem o zúčastnění se školení mohou být osvědčení, certifikáty, průkazy a podobně.

Speciální školení

Jsou jimi školení vycházející z požadavků kladených na výrobní proces formou vyhlášek, zákonů, předpisů, norem a speciálních požadavků na tento proces.

Výchova a vzdělávání k jakosti

Jedná se o školení zaměřené na pochopení filosofie systému jakosti zaměstnanci společnosti a jejich další vzdělávání v rámci jakosti a udržování vybudovaného systému jakosti.

Doškolovací a zaškolovací programy

Tato školení vychází z požadavku na celý výrobní proces. Jedná se individuální školící opatření, která umožňují pracovníkům společnosti porozumět technickým podnikovým podkladům, postupům a technikám (metodám) potřebným pro jejich činnost a odborně správně obsluhovat zařízení. Program doškolovací a zaškolovací zajišťuje přímý nadřazený a je zaměřen na odborně správné užívání a zacházení s pracovními prostředky, zařízeními a správném výkladu interních směrnic. Tyto programy schvaluje pracovník odpovědný za program vzdělávání ve společnosti. Tato školení se týkají školení nových pracovníků, krátkodobě převedených a zapůjčených pracovníků a pracovníků, kteří mají být pověřeni novými úkoly. Doškolování a zaškolování platí i pro zaměstnance cizích nebo kooperujících firem, kteří budou působit ve společnosti. Školení je založeno na seznámení cizích pracovníků s chodem a činnostmi společnosti.

4.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání

V organizaci není zaveden žádný formální systém identifikace potřeb vzdělávání. Kvalifikační požadavky na pracovníka jsou stanoveny vedoucím pracovníkem, který požaduje obsazení dané funkce nebo pracoviště. V případě zvyšování kvalifikace jsou požadavky předkládány písemnou formou úseku personalistiky.

4.1.2. Plánování vzdělávání

Společnost sestavuje roční plán pro školení, která jsou povinná ze zákona a pro opakovaná školení, která představují asi 40% všech vzdělávacích aktivit. Plán školení sestavuje vždy vedoucí úseku a poté je schválen ředitelem společnosti. Ze získaných interních materiálů společnosti Prestar jsem zpracovala do ucelené podoby plány školení pracovníků na roky 2011 a 2012. Uvedený a schválený plán školení pro daný rok je průběžně doplňován během roku o prováděné a schválené kursy, semináře a školení, jež během roku zaměstnanci absolvují. Formulář pro plán školení pracovníků je obsahem přílohy č. 2.

Individuální vzdělávací plán jednotlivých pracovníků není ve společnosti zpracováván.

Tab. 4.2.: Plán školení pracovníků pro rok 2011

Druh školení , semináře, kurzu	Provádí	Termín	Plánovaný počet
Maziva	Tota (s.r.o.)	20.1.	6
Solid works	Solid wision		7
Mezinárodní konstruktér	Český svářečský ústav		1
Seminář k ČSN EN 1090-1	Český svářečský ústav		2
Školení členů požárních hlídek	Traiva	Leden	6
Školení BOZP a PO	Traiva	Únor	56
Školení řidičů referenčních vozidel	Traiva	Únor	
Školení řidičů z povolání	externě	Únor	2
Školení zaměstnanců - norma ISO 9001	zm. pro jakost	Březen	
Školení jeřábníků a vazačů	Blažek	Duben	
Školení řidičů VZV	externě	Duben	
Školení bezpečnosti sváření	externě	Únor	
Státní zkoušky svářečů	Harazim	Březen	
Cizí jazyk – Ruština	Abeceda	Rok 2011	
Cizí jazyk – Angličtina	Abeceda	Rok 2011	
Cizí jazyk – Polština		Rok 2011	1
Intrastat		Červen	1
Školení DPH EU		Září	1
ZDPFO za rok 2010	VOX	24.-26.1.	1
DPH v EU	Dendra	Leden	3
ELDP	OSSZ	Březen	1
HM a NHM majetek 2011	Dendra	Květen	2
Pracovní právo	Ing. Mroček	Červen	1
Cestovní příkazy	Dendra	Září	1
Zdravotní pojištění	Dendra	Listopad	1
DPH v ČR	Ing. Mroček	Říjen	3

Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

Tab. 4.2.: Plán školení pracovníků pro rok 2012

Druh školení , semináře, kurzu	Provádí	Termín	Plánovaný počet
Školení členů požárních hlídek	Traiva	Leden	9
Školení BOZP a PO	Traiva	Únor	
Periodické školení z norem ISO 2000	zm. pro jakost	Únor	
Školení řidičů z povolání	Externě	Únor	2
Periodické školení jeřábníků a vazačů	Blažek	Duben	
Periodické školení řidičů VZ vozíků	Externě	Duben	
Školení řidičů referenčních vozidel	Traiva	Červen	
Školení elektrikářů z vyhl. 50	Externě	Červen	
Obchodní anličtina	OHK	2012	1
Cizí jazyk - Polština		2012	1
Intrastat		Červen	1
Školení DPH EU		Září	1
MBA v kostce		květen	2
Obchodní právo v ČR a EU		2012	2
Základní školení Solid Works	Solid Vision	16.1.-29.2.	8
Nádstavba školení Solid Works	Solid Vision		4
Cestovní náhrady pro rok 2012	Dendra	11.1.	1
ZDPFO za rok 2011	MROPOR	Leden	2
DPH v roce 2012	Dendra	Únor	2
Zákoník práce v roce 2012	MROPOR	Únor	1
Zdravotní pojištění	VZP ČR	Únor	1
ELDP	OSSZ	Duben	1
HM a NHM majetek v roce 2012	MROPOR	Červenec	1
DPH v roce 2012 - změny	Dendra	Září	3
Pracovní právo 2012	Dendra	Listopad	1

Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.

Vzdělávací instituce jsou organizací vybírány pomocí doporučení ostatních společností a prostřednictvím internetu. Školení BOZP a PO provádí zaměstnanci společnosti Prestar ve spolupráci se společnostmi, které jim dodávají ochranné pracovní prostředky.

V minulosti byl za vzdělávání zaměstnanců zodpovědný pouze jejich vedoucí, který nyní předkládá personálnímu oddělení požadavky na vzdělávání, a ty pak společně konzultují. Personální úsek je nyní zodpovědný spíše za formální stránku vzdělávání, jako evidence a objednávání školení. V současné době se pracuje na zavedení systému, kdy za vzdělávání zaměstnanců bude zodpovědný pouze personální úsek.

4.1.3. Realizace vzdělávacích aktivit

Převážná část vzdělávání je realizována v prostorách společnosti. Jedná se o školení, která jsou povinná ze zákona, tedy BOZP a PO, školení vazačů a jeřábníků, školení pro manipulace s vysokozdviznými vozíky, bezpečnost při svařování a další. Tato školení se provádí přímo ve firmě především z kapacitních a finančních důvodů.

Mezi vzdělávací aktivity, které jsou realizovány externě, patří školení, kterým prochází malé procento lidí (do 10 osob) a školení, kde se po dvou rocích testují praktické dovednosti, např. svářečské.

V organizaci během roku všichni zaměstnanci projdou minimálně zákonným školením, podle potřeby pak dochází k dalším školením. Upřednostňováno je především odborné školení a v těsném závěsu školení jazyková. Manažerská školení tvoří přibližně 5% z celkového počtu vzdělávacích aktivit.

Evidence absolvovaných školení pracovníka je prováděna na kvalifikační kartě pracovníka. Zadávání údajů jednotlivých vzdělávacích akcí probíhá na základě presenčních listin (obsahem přílohy č. 3) anebo na presenčních listinách externích organizací.

V roce 2011 proběhlo ve firmě celkem 30 odborných školení, z nichž 4 stále pokračují. Roku 2012 doposud proběhlo 7, z nichž 1 stále probíhá. Seznam absolvovaných školení je uveden v příloze č. 4.

4.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Společnost má připraven dokument (příloha č. 5) pro hodnocení školení, kurzu nebo semináře zaměstnanci. Hodnocení ve firmě ale pomocí tohoto dotazníků neprobíhá.

Ve společnosti každoročně probíhá dotazníkové šetření celkové spokojenosti zaměstnanců. Hodnocení otázek je formou známkování na stupnici od jedné do čtyř (čtyři = nejhorší) . V dotazníku se oblast vzdělávání hodnotí pouze okrajově a to pomocí této hodnotící otázky:

- „Máte možnost v rámci firemních vzdělávacích programů si zvyšovat svou kvalifikaci (školení, kurzy, semináře, stáže)?“

V roce 2010 průměrná známka činila 2,76 a v roce 2011 poklesla na známku 2,92.

U školení povinných ze zákona, jako např. BOZP a PO tvoří závěrečnou část školení ověření znalostí. Jako metoda ověření znalostí se používá ústní přezkoušení, pohovor nebo písemný test.

4.2. Náklady na vzdělávání

V roce 2009 vzdělávání bylo hrazeno z 82% Evropskou unií. Celková částka vydaná v tomto roce činila 892 000 Kč.

V roce 2010 Evropská unie uhradila 86% nákladů na vzdělání z celkové sumy 1 017 900 Kč.

V roce 2011 firma vynaložila na vzdělávání 489 700 Kč, z evropských fondů tento rok nebylo hrazeno žádné vzdělávání.

Plán nákladů na školení v roce 2012 je ve výši 447 000 Kč a očekává se refundace nákladů evropských fondů ve výši 68 000 Kč.

V roce 2013 firma neočekává dotace na vzdělávání.

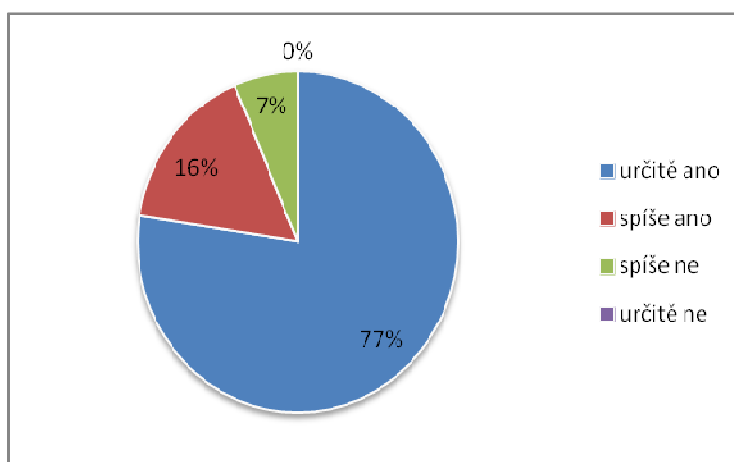
4.3. Analýza dotazníkového šetření

Pro zjištění, jak zaměstnanci vnímají současný stav v oblasti vzdělávání, byla použita metoda dotazníkového šetření. Cílem bylo se dozvědět, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání, jak hodnotí dosud absolvovaná školení a zda mají zájem, se dále vzdělávat.

Průzkum byl proveden v dubnu roku 2012. Dotazník byl rozdán 60 zaměstnancům, vráceno bylo 43 vyplněných dotazníků, jejich návratnost byla tedy 72%. Osloveni byli zaměstnanci z úseku výroby, nákupu, skladu, odboru řízení jakosti a TPV pracovníci.

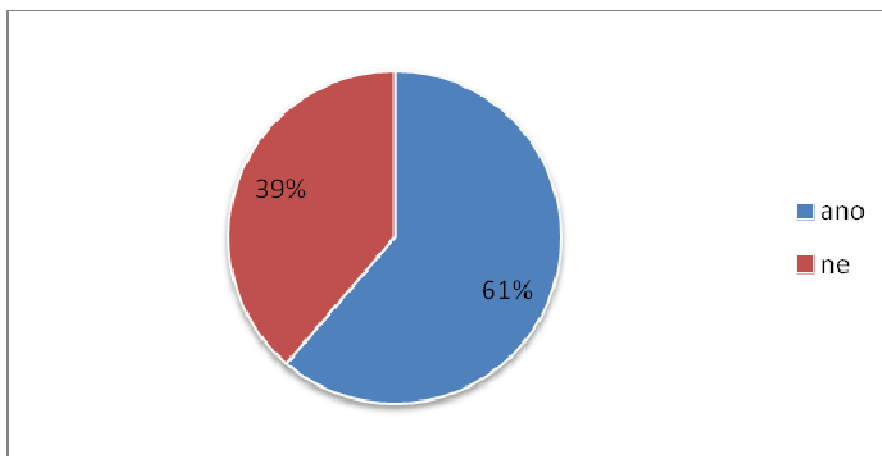
Dotazník (viz Příloha č. 6) byl složen z 11 otázek a 4 otázek identifikačních. Z těchto 11 otázek pak 8 bylo uzavřených a 3 polootevřené.

Otázka č. 1: Pociťujete potřebu rozvíjet se a zdokonalovat ve Vašem povolání?



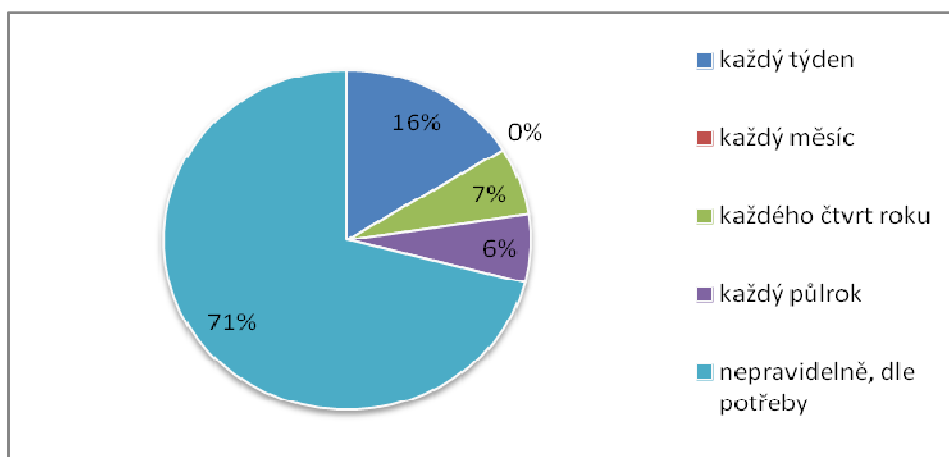
Z celkového počtu 43 respondentů pociťuje potřebu rozvíjet se a zdokonalovat 77 %. Potřebu spíše pociťuje 16% zaměstnanců. Potřebu spíše nepociťuje 7 % respondentů. Odpověď „určitě ne“ neodpověděl žádný zaměstnanec. Potřebu vzdělávat se pociťuje 93% zaměstnanců. Tato skutečnost je pro společnost pozitivní, protože z ní vyplývá, že zaměstnanci jsou ke vzdělávání vnitřně motivováni.

Otázka č 2: Zabývá se podle Vás firma Prestar dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?



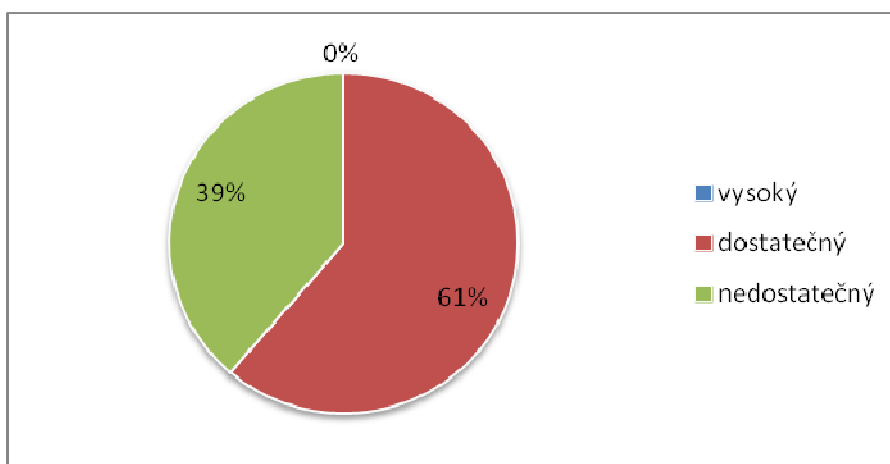
Větší polovina zaměstnanců, tj. 61% odpověděla kladně, zbylých 39% respondentů považuje rozvoj zaměstnanců za nedostatečný. Společnost Prestar by se tedy měla rozvojem zaměstnanců zabývat mnohem více.

Otázka č 3: Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?



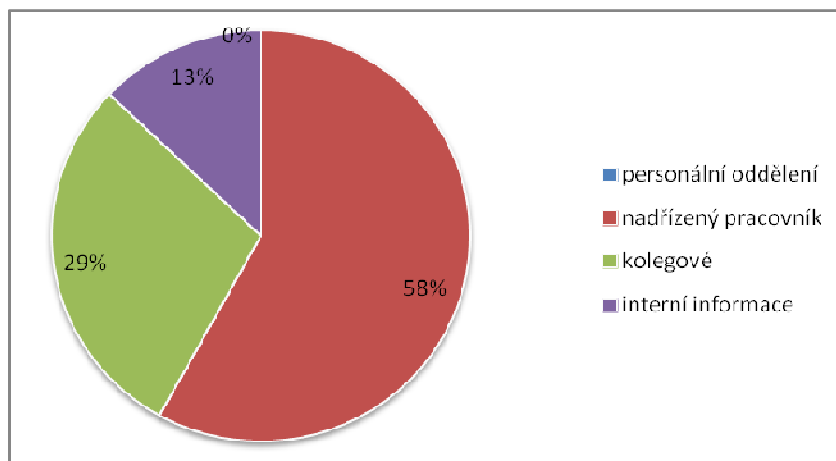
Většina zaměstnanců, to je 71%, se účastní vzdělávacích aktivit nepravidelně, dle potřeby. Pravidelně, každý týden, se vzdělávacích aktivit účastní 16% zaměstnanců, každého čtvrt roku 7% zaměstnanců a každého půlroku 6% zaměstnanců. Možnost každý měsíc nezaškrtl ani jeden respondent.

Otázka č. 4: Počet vzdělávacích aktivit je pro vás:



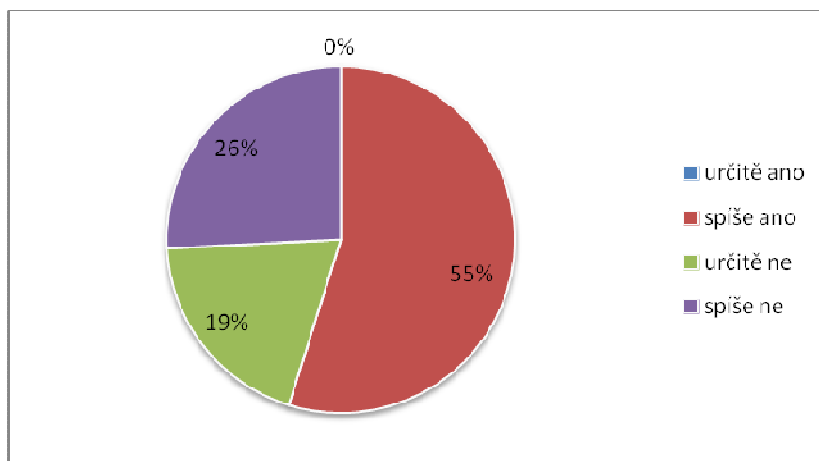
Žádnému z respondentů se počet vzdělávacích aktivit nezdá vysoký. Za dostatečný jej považuje 61% respondentů a za nedostatečný 39% respondentů. Společnost by se měla snažit počet vzdělávacích aktivit zvýšit.

Otázka č. 5: Odkud se dovídáte o možnostech vzdělávání?



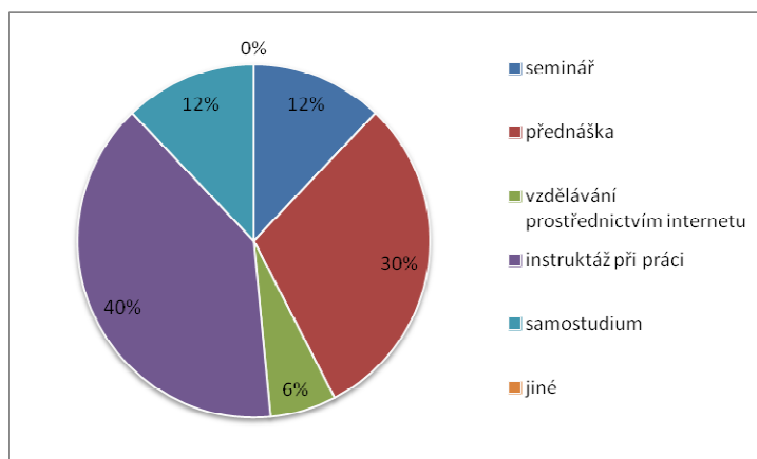
Nejvíce respondentů (58%) se dovídá o možnostech vzdělávání prostřednictvím svého nadřízeného pracovníka. Informace od svých kolegů získává 29% zaměstnanců, pomocí interních informací 13% zaměstnanců. Možnost personálního oddělení jako informátora nevybral ani jeden respondent. Společnost by měla usilovat, aby pracovník personálního oddělení ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem se stali hlavními informátory o možnostech vzdělávání.

Otázka č. 6: Jsou pro vás tyto poskytnuté informace o možnostech vzdělávání dostatečné?



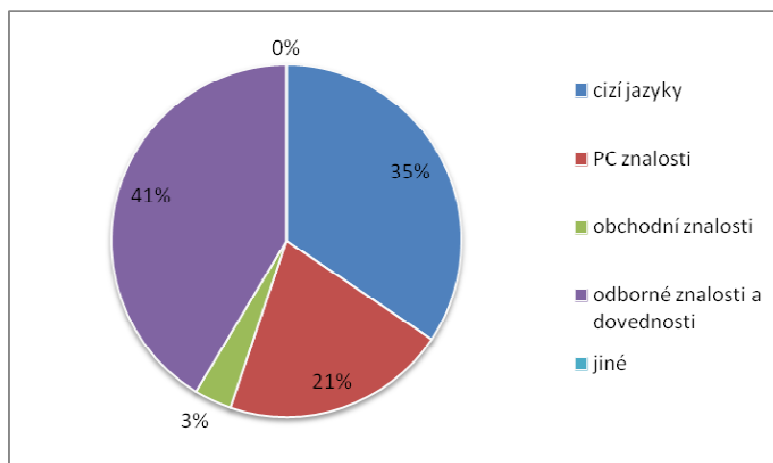
Ani jeden respondent nepovažuje poskytnuté informace o možnostech vzdělávání za dostatečné. Spíše dostatečné se zdají 55% dotazovaným. Přibližně čtvrtina zaměstnanců (26%) je považuje za spíše nedostatečné a 19% zaměstnanců za určitě nedostatečné. Společnost by měla své za zaměstnance o možnostech vzdělávání informovat více. K informování může využít také nástěnek a firemního čtvrtletního časopisu.

Otázka č. 7: Jaké formy vzdělávání upřednostňujete?



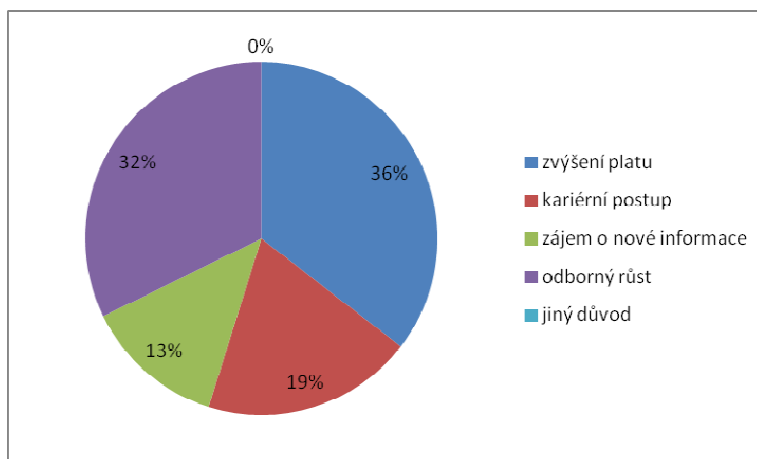
Instrukce při práci je upřednostňována nejvyšším počtem respondentů a to 40%. Druhou nejoblíbenější formou vzdělávání je přednáška, kterou zaškrtnulo 30% zaměstnanců. Seminář a samostudium upřednostňuje 12% dotazovaných a vzdělávání prostřednictvím internetu 6%.

Otázka č. 8: V kterých oblastech byste si přáli se dále vzdělávat?



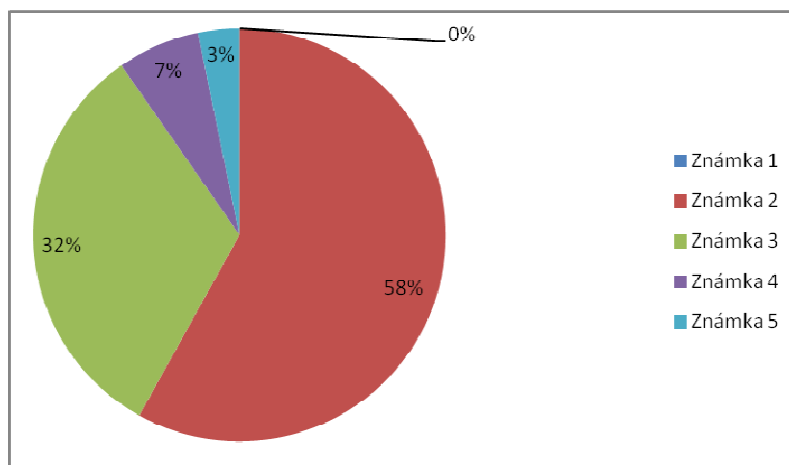
Nejvíce respondentů (41%) by chtělo dále prohlubovat své odborné znalosti a zdokonalovat dovednosti (jako je například svářečský kurz). Cizí jazyky jsou s 35% druhou oblastí, ve které by se zaměstnanci nejraději vzdělávali. Možnost vzdělávání v oblasti PC znalostí zvolilo 21% dotazovaných a možnost obchodních znalostí 3%.

Otázka č. 9: Jaký je Váš důvod pro zúčastnění vzdělávacích aktivit?



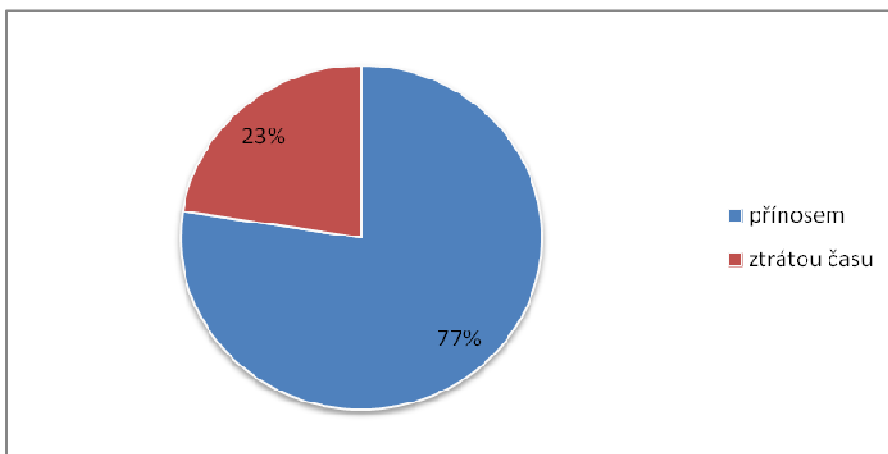
Nejvyšší procento respondentů (36%) se zúčastňuje školení kvůli zvýšení platu. Odborný růst jako důvod školení zvolilo 32% zaměstnanců. Kvůli zájmu o nové informace se školení účastní 13% a z důvodu kariérního postupu 19% zaměstnanců. Skoro polovina zaměstnanců se tedy školení účastní z jiného důvodu, než jsou platové podmínky.

Otázka č. 10: Ohodnot'te úroveň vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil/la známkou jako ve škole.



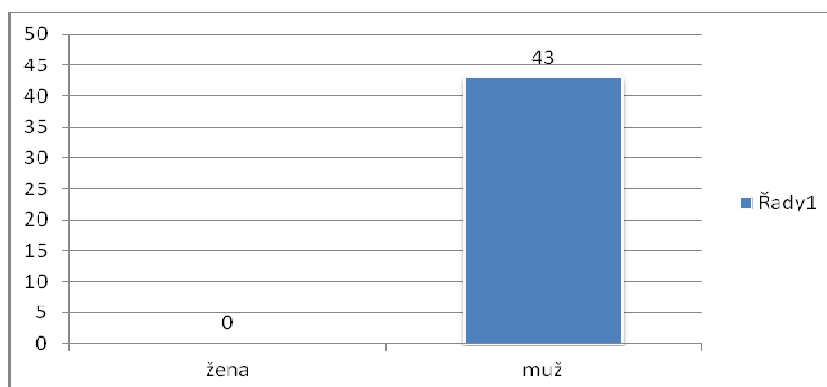
Známku 2 zvolilo nejvyšší procento respondentů (58%). Známku 1 nezvolil ani jeden zaměstnanec a známku 5 pak pouze jeden zaměstnanec. Průměrná známka vzdělávacích aktivit je 2,63. Společnost by měla pravidelně zjišťovat kvalitu vzdělávacích aktivit a zjistit, proč je výsledná známka je pouze průměrná.

Otázka č. 11: Vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/la byly pro Vás:



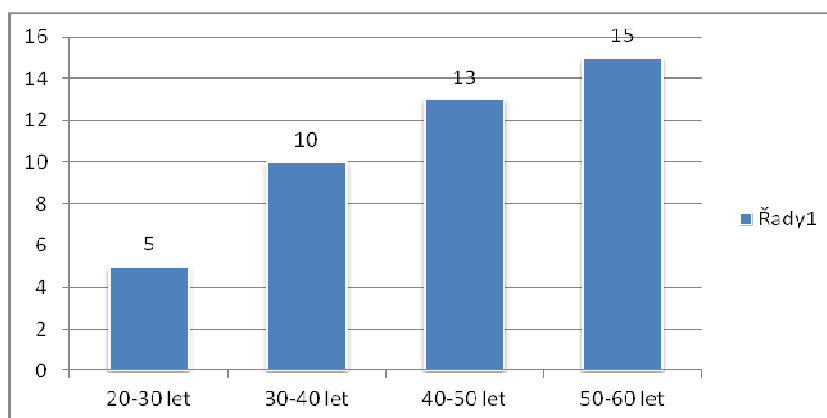
Pro 77% zaměstnanců byly vzdělávací aktivity, kterých se zúčastnili přínosem a pro 23% zaměstnanců naopak ztrátou času.

Otázka č. 12: Uveďte Vaše pohlaví.



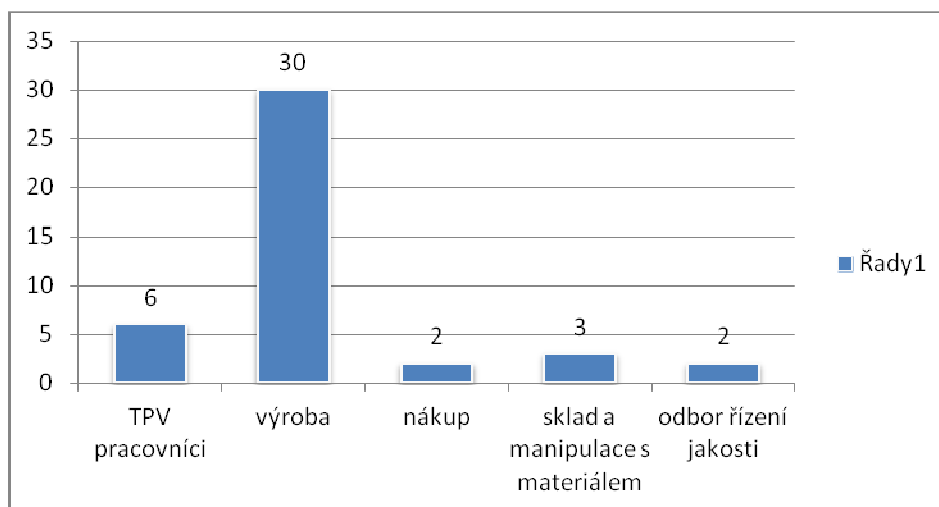
Všichni respondenti byli muži.

Otázka č. 13: Do které věkové kategorie patříte?



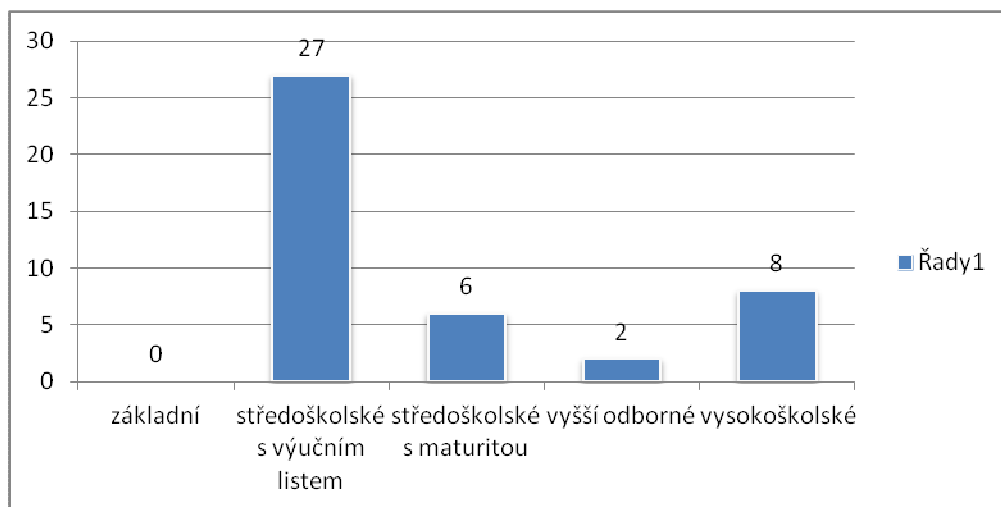
Nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie 50-60 let. Nejméně respondentů pak bylo z kategorie 20-30 let. Z věkové kategorie 30-40 let bylo 10 respondentů.

Otázka č. 14: Ve kterém úseku pracujete?



Nejvíce respondentů spadalo pod úsek výroby, dále pak skladu, TPV, odbor řízení jakosti a nejméně respondentů bylo z úseku nákupu.

Otázka č. 15: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Nejvíce respondentů mělo nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s výučním listem. Žádný ze zaměstnanců pak neměl pouze základní vzdělání. Vysokoškolské vzdělání mělo 8 respondentů a vyšší odborné 2 respondenti.

5. Návrhy a doporučení

V této kapitole diplomové práce na základě analýzy současného stavu navrhu a doporučím společnosti Prestar, s. r. o. kroky vedoucí k zlepšení vzdělávání v organizaci.

5.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Firma nevěnuje dostatečnou pozornost tomuto důležitému kroku vzdělávacího cyklu, neexistuje zde systém identifikace potřeb vzdělávání jak individuálních, tak celopodnikových. Individuální péči by měla firma věnovat především zaměstnancům, kteří mají zásadní vliv na společnost a jsou těžko nahraditelní a také novým mladým zaměstnancům, kteří můžou ve společnosti růst. Společnost by se tedy měla v první řadě zaměřit na hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, neboli identifikaci individuálních potřeb vzdělávání a rozpracování podnikové strategie do cílů a způsobů jak jich docílit, neboli identifikaci potřeb vzdělávání celé společnosti. (Hroník 2007)

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb navrhuji společnosti 2 metody. Metodu identifikace rozvojových potřeb nadřízeným, která je vhodná pro zaměstnance z úseku výroby a metodu strukturovaných rozhovorů, která je vhodná pro klíčové zaměstnance společnosti. Klíčovými zaměstnanci jsou v podniku pracovníci úseku vedení a ekonomiky, obchodu, technické přípravy výroby, nákupu a odboru řízení jakosti.

Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným

Při identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců z úseku výroby by měl být vedoucí úseku rozhodující osobou. Podřízenému by měla společnost dát možnost přijít za nadřízeným s návrhy, o kterých pak nadřízený rozhodne. Nadřízený a podřízený spolu pomocí kladení čtyř otázek najdou možnosti zlepšení (Hroník, 2000).

1. **Může?** Pomocí této otázky se zjišťuje, zda pracovník má všechny podmínky ke zdárnému výkonu.
2. **Zná?** Tato otázky podniku zodpoví, zda má zaměstnanec všechny potřebné znalosti, aby mohl odvádět očekávaný výkon.
3. **Umí?** Po položení této otázky nadřízený zjistí, zda zaměstnanec vládne odpovídajícími dovednostmi.
4. **Chce?** Tato otázka pomůže nadřízenému zjistit, zda zaměstnanci nemají problém v motivaci nebo s transferem znalostí a dovedností do praxe.

Strukturovaný rozhovor

Při použití této metody personalista společnosti zjistí, proč jednotlivci nepodávají uspokojivý výkon, získá názory, postřehy a postoje od klíčových zaměstnanců. Rozhovor je založen na předem připraveném seznamu otázek. Tuto metodu by měla společnost realizovat jednou ročně. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) jsem pro společnost sestavila vhodný seznam otázek pro strukturovaný rozhovor.

1. Čím se v podniku zabýváte a jak dlouho v něm pracujete?
2. Je vám jasná vaše pracovní náplň?
3. S čím jste v podniku spokojený/á?
4. S čím jste v podniku nespokojený/á? Proč? Jaké jsou vaše návrhy pro změnu?
5. V čem se cítíte zvláště dobrý/á? Co vám v práci naopak způsobuje problémy?
6. Existují nějaké vlastnosti a dovednosti, které dosud při své práci nevyužíváte?
7. Existují činnosti, ve kterých byste se chtěl/a zdokonalit?
8. Co byste mohl/a dělat jiným způsobem? Co byste chtěl/a zlepšit?
9. Jaké jsou potřeby vašeho odborného a osobního růstu?

5.2. Individuální vzdělávací plán

Společnost zpracovává plán školení vždy pro jednotlivý úsek. Za sestavení těchto plánů jsou zodpovědní vedoucí úseku a schvaluje je ředitel společnosti. Doporučuji společnosti sestavovat individuální vzdělávací plán pro zaměstnance všech úseků, kromě úseku výroby. Individuální vzdělávací plán navazuje na identifikace vzdělávacích potřeb. Zaměstnanec jej bude sestavovat s pomocí personalisty společnosti jednou ročně. Individuální vzdělávací plán by měl obsahovat[16]:

1. Základní údaje o pracovníkovi (pracovní zařazení, počet odpracovaných let ve společnosti).
2. Požadavky zaměstnavatele na pracovní místo (minimální vzdělání, schopnosti, dovednosti a znalosti).
3. Profesní profil zaměstnance (dosažené vzdělání, specializace, profesní zkušenosti, předchozí zaměstnání).
4. Individuální vzdělávací potřeby (zjištěné při identifikaci rozvojových potřeb).

5. Individuální vzdělávací plán

- a. Oblast vzdělávání a konkrétní vzdělávací program
- b. Úroveň vzdělávání (Zda se je jedná o vstupní, základní, prohlubující, doplňující nebo aktualizací školení. Zda jde o rozšíření či zvýšení kvalifikace).
- c. Formy vzdělávání (prezenční, distanční, e-learning či kombinované vzdělávání).
- d. Cíle vzdělávání (např. získání znalostí nebo rozvoj dovedností).
- e. Rozsah, program, časový plán vzdělávání.
- f. Hodnocení a výsledky vzdělávání.
- g. Organizace vzdělavatele.
- h. Náklady vzdělávacích programů.

5.3. Hodnocení vzdělávacích aktivit

Ve společnosti probíhá vyhodnocování vzdělávacího procesu jen u školení povinných ze zákona. Ověřují se zde pouze získané znalosti formou testu, který je prováděn bezprostředně ihned po absolvování školení.

Společnost ale nevyhodnocuje postoje a názory na průběh a přínos školení vzdělávanými pracovníky. Společnost má připravený dotazník týkající se hodnocení školení, který není sice zcela pro vyhodnocování kompletní, ale ani tento dotazník nepoužívá. Měla by tedy pravidelně zpětnou vazbu vyhodnocovat a zjistit např. proč průměrná známka vzdělávacích aktivit je pouze 2,63.

Doporučuji společnosti vyhodnocovat vzdělávání při ukončení každé vzdělávací akce. Dle Hroníka (2000) jsem pro společnost sestavila dotazník pro hodnocení vzdělávacího kurzu, který obsahem přílohy č. 7.

5.4. Proškolení personalisty

Společnosti Prestar doporučují vyškolení personalisty podniku v kurzu „Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků“ [17], jehož obsahem je:

- strategický přístup ke vzdělávání,
- fáze vzdělávacího cyklu a jejich vzájemné vazby,
- obecné trendy a potřeby vzdělávání,
- metody identifikace potřeb vzdělávání a jejich aplikace v praxi (analýzy informací o organizaci jako celku, analýzy pracovních míst, hodnocení jako východisko identifikace potřeb vzdělávání, průzkumy podnikového klimatu, personální audity, analýzy individuálních potřeb vzdělávání),
- sladění individuálních potřeb vzdělávání s potřebami organizace.

6. Závěr

Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnanců je považován na nespornou konkurenční výhodu organizací. Vzdelávání a rozvoj přináší výhody jak podniku, tak zaměstnancům. Podniku přináší vyšší výkonnost, vytvoření dobré pověsti podniku, podporu rozvoje podniku a další výhody. Zaměstnanci se díky vzdělávání lépe rozhodují a efektivněji řeší problémy, dochází k jejich rozvoji a uspokojování osobních potřeb a ambicí.

Má práce se skládá ze dvou částí, první je teoretická a druhá praktická. V první části, na základě studia odborné literatury, jsem vymezila teoretická východiska týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala společnost Prestar s. r. o. Po rozhovorech s personalistou společnosti, studiu interních materiálů společnosti a dotazníkovém šetření zaměstnanců jsem provedla analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Na základě analýzy jsem společnosti navrhla doporučení, která povedou ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Společnost Prestar, s. r. o. má fungující systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro jeho vylepšení jsem společnosti doporučila zabývat se identifikací vzdělávacích potřeb klíčových i řadových zaměstnanců a hodnotit realizované vzdělávací aktivity. Personalistovi společnosti jsem doporučila absolvování kurzu „Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků“.

Cílem této diplomové práce byla analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a formulace návrhů a doporučení na jeho zlepšení. Domnívám se, že jsem tento cíl splnila.

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] JACKSON, Susan, Randall SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11. vyd. Mason: South-Western, 2012. ISBN 1-111-58022-7.
- [5] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [6] KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- [7] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- [8] TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [10] URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.
- [11] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Jiné zdroje

- [12] WALL, John. *Strategically Integrating Blended Learning to Deliver Lifelong Learning, International Perspectives of Distance Learning in Higher Education, Dr. Joi L. Moore (Ed.)*, [online]. InTech, 2012 [cit. 2012-04-21]. ISBN 978-953-51-0330-1. Dostupné z: <http://www.intechopen.com/books/international-perspectives-of-distance-learning-in-higher-education/strategically-integrating-blended-learning-to-deliver-lifelong-learning>.
- [13] Oficiální server českého soudnictví. [online]. Justice [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

- [14] Internetové stránky společnosti Prestar, s. r. o.. [online]. [cit. 2012-03-30]. Dostupné z:
<http://www.prestar.cz/cze/>
- [15] Interní materiály společnosti Prestar, s. r. o.
- [16] Metodika vzdělávacích plánů. Pardubický kraj. [online]. [cit. 2012-04-14]. Dostupné z:
http://www.pardubickykraj.cz/externi/osv/IvSS_2.pdf
- [17] Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků. Educity. [online]. [cit. 2012-04-16].
Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/identifikace-potreb-vzdelavani-pracovniku-c669880>

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochran zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control
ČSN	Česká státní norma
ELDP	Evidenční list důchodového pojištění
HR	Human Resources
ISO	International Standard Organisation
MBA	Master of Business Administration
OŘJ	Odbor řízení jakosti
PO	Požární ochrana
TNS	Tlakové nádoby stabilní
TPV	Technická příprava výroby
VZV	Vysoko zdvižné vozíky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

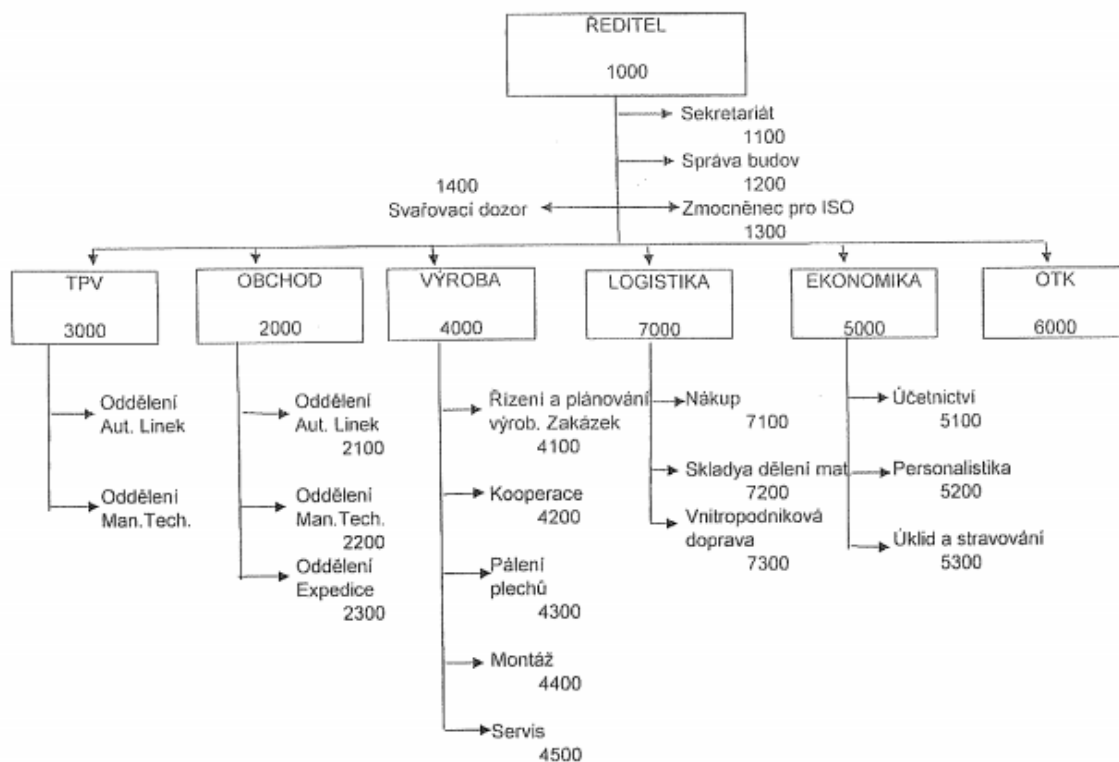
V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti
- Příloha č. 2 Plán školení pracovníků pro rok
- Příloha č. 3 Presenční listina
- Příloha č. 4 Seznam odborných školení za rok 2011 a 2012
- Příloha č. 5 Vyhodnocení školení
- Příloha č. 6 Dotazník
- Příloha č. 7 Hodnocení vzdělávacího kurzu

Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti



Zdroj : Obchodní rejstřík (online)

Příloha č. 2 Plán školení pracovníků pro rok

[illegible]

Příloha č. 3 Presenční listina

Výkaz školení pracovníků (presenční listina)
Téma školení :
Školitel (jméno , podpis razítko) :
Datum :

Níže podepsaní pracovníci stvrzují svým podpisem provedené a absolvované školení

Jméno pracovníka	Os.	Podpis

Příloha č. 4 Seznam odborných školení za rok 2011 a 2012

Název školení, školicí středisko	Druh vzdělávání	zahájení	ukončení	Adresa školení
SIDAT, spol. s r.o.	Simatic HMI	17.1.2011	19.1.2011	SIDAT, spol. s r.o.
Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, příspěvková organizace	Daňový řád	20.1.2011	20.1.2011	Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, při
INISOFT s.r.o.	tvorba ročního hlášení o odpadech	25.1.2011	25.1.2011	INISOFT s.r.o.
1. VOX a.s.	Roční zúčtování daně FO za rok 2010	24.1.2011	26.1.2011	1. VOX a.s.
ABECEDA s.r.o.	Anglický jazyk skupina A3	17.2.2011		
ABECEDA s.r.o.	Anglický jazyk skupina A4	14.2.2011		
ABECEDA s.r.o.	Anglický jazyk skupina A6+	17.2.2011		
INTEGRA CENTRUM s.r.o.	Školení DPH v roce 2011	4.2.2011	4.2.2011	Opava Hotel Iberia
MBA Kontakt, spol. s r.o.	Šití látky výroba	17.3.2011		Prestar, s.r.o., Vávrovická 287/101
Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, příspěvková organizace	DPH EU	2.2.2011	2.2.2011	Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, při
Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, příspěvková organizace	DoPP	10.2.2011	10.2.2011	Vyšší odborná škola a Hotelová škola, Opava, Tyršova 34, při
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Právní aspekty smluvních vztahů v mezinárodním obchodě	15.3.2011	15.3.2011	hotelu Imperial v Ostravě - Tyršova 6
Pavlinek s.r.o.	Kontrola a bezpečnost vazacích a manipul. prostředků	31.3.2011	31.3.2011	Prestar, s.r.o.
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Placení a zajišťování peněz, pohledávek v mezinár. obchodě	14.4.2011	14.4.2011	Ostrava - hotel Imperial
i2M, s.r.o.	Forum průmyslového inženýrství	12.5.2011	13.5.2011	Hotel Akademie
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Logistika v mezinárodním obchodě	17.5.2011	17.5.2011	Ostrava - hotel Imperial
SolidVision, s.r.o.	Setkání uživatelů Solid	20.6.2011	20.6.2011	Hotel Devět skal
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Spory a jejich řešení v mezinárodním obchodě	21.6.2011	21.6.2011	Hotel Imperial
Mgr. Ronald Larys	Cestovní náhrady	20.9.2011	20.9.2011	Obecní dům
Melzer, spol. s r.o.	Školení QI	22.9.2011	22.9.2011	
Český svářečský ústav s.r.o.	Nové materiály, technologie a zařízení pro svařování	22.9.2011	23.9.2011	Ostravice
ABECEDA s.r.o.	Kurz NJ	19.9.2011	16.2.2012	Lepářova 2906/8
Mgr. Ronald Larys	Novela Zákoníku práce v r. 2012	18.10.2011	18.10.2011	Obecní dům
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Vybrané aspekty smluvních vztahů v mezinárodním obchodě	25.10.2011	25.10.2011	Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje
SSMMH	Zavírací zařízení a anulační technika	8.11.2011	9.11.2011	
i2M, s.r.o.	Lean Six Sigma Tour 2011	9.11.2011	12.11.2011	
Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje	Praktická aplikace dodacích podmínek včetně INCOTERMS	15.11.2011	15.11.2011	Hotel Imperial
DTO CZ, s.r.o.	Seminář - TOP CLASS zveřejnění zařízení	14.11.2011	16.11.2011	
INTEGRA CENTRUM s.r.o.	Cestovní náhrady	22.11.2011	22.11.2011	Obecní dům
Mgr. Ronald Larys	Seminář - sociální pojištění	24.11.2011	24.11.2011	Obecní dům
i2M, s.r.o.	Lean Six Sigma Tour 2011	6.12.2011	7.12.2011	
INTEGRA CENTRUM s.r.o.	Školení DPH	12.12.2011	12.12.2011	Obecní dům
MBA Kontakt, spol. s r.o.	Manažerské dovednosti	17.10.2011		Nad Porubkou 2353
Mgr. Ronald Larys	Cestovní náhrady	10.1.2012	10.1.2012	Obecní dům
MUDr. Petr Slaný	První pomoc	20.1.2012	20.1.2012	fa Prestar
Ing. Antonín Mroček	Závislá činnost	25.1.2012	25.1.2012	Krnovské opravy a strojíny
Ing. Antonín Mroček	Zákoník práce	17.2.2012	17.2.2012	Krnovské opravy a strojíny

Příloha č. 5 Vyhodnocení školení

VYHODNOCENÍ ŠKOLENÍ - KURZU - SEMINÁŘE

Školení <input type="checkbox"/>	Kurz <input type="checkbox"/>	Seminář <input type="checkbox"/>	Jiné <input type="checkbox"/>
Téma	Téma	Téma	Téma
Datum	Datum	Datum	Datum
Provádějící organizace	Provádějící organizace	Provádějící organizace	Provádějící organizace
Účast	Účast	Účast	Účast
Vyhodnocení účastníky (hodnotí se pochopení, srozumitelnost, naplnění apod.)	Vyhodnocení účastníky (hodnotí se pochopení, srozumitelnost, naplnění apod.)	Vyhodnocení účastníky (hodnotí se pochopení, srozumitelnost, naplnění apod.)	Vyhodnocení účastníky (hodnotí se pochopení, srozumitelnost, naplnění apod.)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____
Vyhodnocení přímým nadřízeným (hodnotí se účinnost a přínos pro práci – firmu.)	Vyhodnocení přímým nadřízeným (hodnotí se účinnost a přínos pro práci – firmu.)	Vyhodnocení přímým nadřízeným (hodnotí se účinnost a přínos pro práci – firmu.)	Vyhodnocení přímým nadřízeným (hodnotí se účinnost a přínos pro práci – firmu.)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____
Závěrečné vyhodnocení (provádí personální oddělení.)	Závěrečné vyhodnocení (provádí personální oddělení.)	Závěrečné vyhodnocení (provádí personální oddělení.)	Závěrečné vyhodnocení (provádí personální oddělení.)
<input type="checkbox"/> Vyhovující a účinné <input style="color: red;" type="checkbox"/> Nevyhovující	<input type="checkbox"/> Vyhovující a účinné <input style="color: red;" type="checkbox"/> Nevyhovující	<input type="checkbox"/> Vyhovující a účinné <input style="color: red;" type="checkbox"/> Nevyhovující	<input type="checkbox"/> Vyhovující a účinné <input style="color: red;" type="checkbox"/> Nevyhovující
Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____
Datum: _____	Datum: _____	Datum: _____	Datum: _____

Příloha č. 6 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,
jmenuji se Martina Hemzalová a jsem studentkou 2. navazujícího ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava. Nyní zpracovávám svou diplomovou práci na téma „Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je zcela anonymní, získané údaje budou použity pouze pro analýzu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Prestar.

Děkuji za Vaši ochotu a strávený čas při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Martina Hemzalová

1. Pociťujete potřebu rozvíjet se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |

2. Zabývá se podle Vás firma Prestar dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

3. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit?

- | | |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> každý týden | <input type="checkbox"/> každý půl rok |
| <input type="checkbox"/> každý měsíc | <input type="checkbox"/> nepravidelně, dle potřeby |
| <input type="checkbox"/> každého čtvrt roku | |

4. Počet vzdělávacích aktivit je pro vás:

- ☐ vysoký
- ☐ dostatečný
- ☐ nedostatečný

5. Odkud se dovídáte o možnostech vzdělávání?

- | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> personální oddělení | <input type="checkbox"/> kolegové |
| <input type="checkbox"/> nadřízený pracovník | <input type="checkbox"/> interní informace |

6. Jsou pro vás tyto poskytnuté informace o možnostech vzdělávání dostatečné?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> určitě ne |

7. Jaké formy vzdělávání upřednostňujete?

- ☐ seminář
- ☐ přednáška
- ☐ vzdělávání prostřednictvím internetu
- ☐ instruktáž při práci
- ☐ samostudium
- ☐ jiné, uveďte.....

8. V kterých oblastech byste si přáli se dále vzdělávat?

- ☐ cizí jazyky
- ☐ PC znalosti
- ☐ obchodní znalosti
- ☐ odborné znalosti a dovednosti (např. svářečský kurz)
- ☐ jiné, uveďte.....

9. Jaký je Váš důvod pro zúčastnění vzdělávacích aktivit?

- ☐ zvýšení platu
- ☐ kariérní postup
- ☐ zájem o nové informace
- ☐ odborný růst
- ☐ jiný, uveďte.....

10. Ohodnoťte úroveň vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil/la známkou jako ve škole.

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 4 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 3 | |

11. Vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/la byly pro Vás:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> přínosem | <input type="checkbox"/> ztrátou času |
|-----------------------------------|---------------------------------------|

12. Uveďte Vaše pohlaví.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> žena | <input type="checkbox"/> muž |
|-------------------------------|------------------------------|

13. Do které věkové kategorie patříte?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20 – 30 let | <input type="checkbox"/> 40 – 50 let |
| <input type="checkbox"/> 30 – 40 let | <input type="checkbox"/> 50 – 60 let |

14. Ve kterém úseku pracujete?

- ☐ TPV pracovníci
- ☐ výroba
- ☐ nákup
- ☐ sklad a manipulace s materiálem
- ☐ odbor řízení jakosti

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ středoškolské s výučním listem
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

Příloha č. 7 Hodnocení vzdělávacího kurzu

Název kurzu, výcviku:	
Datum hodnocení:	
Instruktor, lektor:	
Místo konání:	

Pro své hodnocení použijte známkovací stupnici od 1 do 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Příslušnou známku zakroužkujte a nevynechejte žádný řádek. Děkujeme.

Učebna, pomůcky

Prostředí učebny	1	2	3	4	5
Učební pomůcky	1	2	3	4	5

Kurz, výcvik

Rychlost a metoda výuky byly přiměřené.	1	2	3	4	5
Kurz měl vyváženou teoretickou a praktickou část.	1	2	3	4	5
Kurz byl naší firmě ušit na míru.	1	2	3	4	5
Použité příklady a modelové situace mi pomohly pochopit danou tematiku.	1	2	3	4	5
Perspektiva využití získaných znalostí a dovedností.	1	2	3	4	5

Sebehodnocení

Dozvěděl jsem se něco nového (nové znalosti).	1	2	3	4	5
Naučil jsem se dělat něco jinak (nové dovednosti).	1	2	3	4	5
Utvrdil jsem se v tom, co znám a umím, protrénoval jsem se.	1	2	3	4	5

Instruktor, kouč, lektor

Instruktor měl dobrou znalost probírané tematiky.	1	2	3	4	5
Instruktor dobře vysvětlil probíranou tematiku.	1	2	3	4	5
Instruktor podněcoval aktivitu účastníků, dobře je zapojil, sám byl aktivní.	1	2	3	4	5
Instruktor zvládl praktická cvičení.	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti instruktora.	1	2	3	4	5

Organizace

Dodržení časového harmonogramu.	1	2	3	4	5
Informovanost o programu.	1	2	3	4	5

Celková spokojenost

Moje účast na kurzu splnila daný účel.	1	2	3	4	5
Doporučil/a bych tento kurz ostatním.	1	2	3	4	5
Poznámky:					